



KRAKOWSKA AKADEMIA
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydział: Stosunków Międzynarodowych
Kierunek: Stosunki Międzynarodowe
Specjalność: Handel Zagraniczny

Magdalena Długosz

ROZWÓJ MIĘDZYNARODOWYCH SIECI HANDLOWYCH
JAKO PRZEJAW INTERNACJONALIZACJI W SFERZE
DYSTRYBUCJI

Praca magisterska napisana
pod kierunkiem
dr Krystyny Długosz

Kraków 2009

SPIS TREŚCI:

<i>WSTĘP</i>	3
 <i>ROZDZIAŁ 1.</i>	
<i>STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI W PROCESIE GLOBALIZACJI</i>	5
<i>1.1. Procesy globalizacji w działalności przedsiębiorstw</i>	5
<i>1.1.1. Pojęcie globalizacji</i>	5
<i>1.1.2. Przesłanki rozwoju globalizacji</i>	8
<i>1.1.3. Pozytywne i negatywne skutki globalizacji</i>	11
<i>1.2. Strategia internacjonalizacji</i>	14
<i>1.2.1. Pojęcie i poziomy strategii</i>	14
<i>1.2.2. Motywy internacjonalizacji</i>	19
<i>1.2.3. Rodzaje strategii internacjonalizacji</i>	20
<i>1.3. Formy zagranicznej ekspansji</i>	25
<i>1.3.1. Umiędzynarodowienie sfery wymiany- działania eksportowe i importowe</i>	25
<i>1.3.2. Powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi</i>	30
<i>1.3.3. Samodzielna działalność zagraniczna</i>	34
 <i>ROZDZIAŁ 2.</i>	
<i>FUNKCJONOWANIE MIĘDZYNARODOWYCH SIECI HANDLOWYCH</i>	36
 <i>2.1. Miejsce sieci handlowych w międzynarodowym systemie dystrybucji</i>	36
<i>2.1.1. Kanały dystrybucji na rynku międzynarodowym</i>	36
<i>2.1.2. Istota i pojęcie sieci handlowych</i>	42
<i>2.1.3. Rodzaje sieci</i>	44
<i>2.2. Strategie wejścia na rynki zagraniczne</i>	50

2.2.1. Ilościowy rozwój sieci na przykładzie sieci Carrefour.....	50
2.2.2. Różnicowanie produktu w polityce przejęć E. Leclerca.....	56
2.2.3. Tworzenie i rozwój sieci franchisingowych.....	58
2.3. Rozwój sieci sklepów dyskontowych jako element polityki niskich cen.....	61
2.4. Polityka marki w działalności sieci handlowych.....	65
ROZDZIAŁ 3.	
ROZWÓJ ZAGRANICZNYCH SIECI HANDLOWYCH W POLSCE.....	68
3.1. Udział BIZ w rozwoju sieci.....	68
3.2. Fuzje i przejęcia sieci handlowych w Polsce.....	68
3.3. Relacje sieci handlowych z polskimi podmiotami.....	80
3.3.1. Relacje z krajowymi dostawcami.....	85
3.3.2. Klient a zagraniczne sieci handlowe.....	90
3.4. Polityka marki realizowana w sieciach handlowych w Polsce.....	94
3.5. Przewidywane kierunki dalszego rozwoju sieci handlowych.....	98
ZAKOŃCZENIE.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	104
SPIS TABEL I WYKRESÓW.....	109

WSTĘP

Powstawanie, rozwój i ekspansja międzynarodowych przedsiębiorstw, tworzących sieci supermarketów, hipermarketów bądź też sklepów dyskontowych przyczyniły się w znaczący sposób do rozwoju i zmian w sferze dystrybucji. „Wejście międzynarodowych sieci handlowych przyniosło dla krajów przyjmujących szereg innowacji o różnym charakterze, jak również spowodowało znaczny wzrost wartości inwestycji w tych krajach. Znaczącą zmianą były przede wszystkim wprowadzone, nowe zasady kształtowania relacji z dostawcami i klientami.

Procesowi umiędzynarodowienia zazwyczaj towarzyszą istotne zmiany w sferze dystrybucji. Ekspansja zagranicznych przedsiębiorstw, w szczególności sieci handlowych, powoduje, iż na danym rynku rozszerza się krąg konkurentów. W tym względzie istotnym staje się wybór odpowiedniej strategii, która okaże się pomocna w realizacji założonych celów. Można stwierdzić, iż najczęściej konkurencja wiąże się z umiędzynarodowieniem działalności gospodarczej, a przyszłość firmy uzależniona jest od ich wzajemnego oddziaływania (zachowań przedsiębiorstwa na obcym rynku, oczekiwań klientów i działań konkurencji).

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie pozycji międzynarodowych sieci handlowych w sferze dystrybucji, ich rozwoju na rynkach zagranicznych (w szczególności na rynku polskim), jak również dokonanie przeglądu strategii, które towarzyszą przedsiębiorstwu w momencie „wejścia” na nowe rynki.

Praca składa się z trzech rozdziałów.

Pierwszy rozdział poświęcono zagadnieniom procesu globalizacji w działalności przedsiębiorstw. Na samym początku omówione zostały: istota globalizacji, główne przesłanki rozwoju, jak również pozytywne i negatywne skutki. Dalsza część dotyczy strategii internacjonalizacji, od istoty, poprzez główne motywy internacjonalizacji, kończąc na rodzajach strategii internacjonalizacji. Ostatnia część rozdziału wyróżnia szereg form zagranicznej ekspansji na obcy rynek.

Drugi rozdział przedstawia sposoby funkcjonowania międzynarodowych sieci handlowych. W pierwszej kolejności zostały omówione rodzaje kanałów dystrybucji, następnie charakterystyka nowoczesnych kanałów dystrybucji, czyli sieci handlowych.

W dalszej części rozdziału przedstawiono strategię wejścia firm na rynki zagraniczne, jednak już na przykładzie konkretnych przedsiębiorstw sieciowych. W tej części przeanalizowano proces powstania i rozwoju dwóch francuskich sieci: Carrefour i E. Leclerc. Dalsza część rozdziału poświęcona została rozwojowi sieci franchisingowych i sklepów dyskontowych. Rozdział kończy się omówieniem pojęcia i rodzajów marki handlowej.

Rozdział trzeci przedstawia rozwój zagranicznych sieci handlowych na terenie Polski. W rozdziale tym przeanalizowano udział BIZ w rozwoju sieci, przedstawiono największe fuzje i przejęcia z udziałem zagranicznych koncernów handlowych. Część rozdziału poświęcono zbadaniu relacji tworzących się pomiędzy zagranicznymi sieciami a polskimi dostawcami i klientami. Przedstawiono także politykę marki, jaka zagraniczne sieci handlowe realizują na rynku polskim. Zakończeniem rozdziału przedstawia wpływ obecnej sytuacji na dalszy rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji.

W zakończeniu pracy podsumowano wnioski płynące z rozważań przeprowadzonych w poszczególnych jej rozdziałach.

W trakcie pisania pracy wykorzystano literaturę związaną z jej tematem, jak również dane statystyczne publikowane w powszechnie dostępnych źródłach.

ROZDZIAŁ 1. STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI W PROCESIE GLOBALIZACJI.

1.1. Procesy globalizacji w działalności przedsiębiorstw.

1.1.1. Pojęcie globalizacji.

Początek XXI wieku upływa pod znakiem globalizacji. Najczęściej utożsamia się ją z nowoczesnością, postępem technicznym i otwieraniem się rynków. „Globalizacja (...) nie jest mitem, lecz faktem dokonany (...)”¹, towarzyszy wszystkim, w każdym momencie ich życia.

Dziś używanie tego pojęcia stało się powszechne. Globalne jest prawie wszystko: „globalna odzież” (dżinsy), „globalna łączność” - era telefonów komórkowych czy też internetu.

We współczesnym świecie przestrzeń rynkowa i gospodarcza ulega poszerzeniu. Następuje integracja działań w różnej skali i na różnych jej poziomach. To wszystko powoduje pewne ułatwienia dla przedsiębiorstw, chcących zaistnieć na nowym rynku. Otoczenie przedsiębiorstwa przestaje już być otoczeniem krajowym. Firmy coraz częściej skłaniają się ku ekspansji zagranicznej. Także państwa łączą się, tworząc różnorodne związki polityczne, gospodarcze, kulturowe. W ten sposób dochodzi do zacierania się różnic pomiędzy ludźmi, przedsiębiorstwami i krajami. Tworzy się „globalna wieś”, którą jest cały glob. Pomimo, iż jest to pojęcie bardzo rozpowszechnione, będące tematem wielu sympozjów, konferencji, to jednak jest wiele jego aspektów, które dotąd nie zostały do końca wyjaśnione.

Proces, który dziś nazywany jest globalizacją zaczął się kształtować już w odległej przeszłości, a jego początki można już zauważyć w czasach Cesarstwa Rzymskiego, a także w epoce wielkich odkryć XV i XVI wieku. Jednak dopiero od końca XX wieku termin ten zaczął nabierać prawdziwego znaczenia. Procesy globalizacyjne stały się wtedy nieodłączną cechą procesów integracyjnych gospodarki światowej, które

¹ A. Krzeczunowicz, „Globalizacja, geneza, zasięg, konsekwencje”, AP, Częstochowa 2006r., s.7.

charakteryzowały się powstawaniem wielkich grup przemysłowych i procesem ich ekspansji na rynku światowym.

Słowo „globalizm” pojawiło się po raz pierwszy w słowniku Webstera (Webster's Dictionary) w 1961 roku, a wynikało z konieczności nazwania procesu gwałtownych zmian, jakie dokonywały się na świecie w różnych dziedzinach życia. Przymiotnik „międzynarodowy” już nie określał w pełni, istniejącej nowej sytuacji.

Współcześnie globalizacja jest terminem powszechnie stosowanym, jednak wśród wielu jej definicji, brak jest jednej uniwersalnej, co świadczy między innymi o tym, iż jest to pojęcie złożone, charakteryzujące się wielopoziomowością. Globalizacja jest procesem trudnym do zrozumienia, a także niełatwym do jednoznacznego określenia. W związku z brakiem powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia, autorzy z Grupy Lizbońskiej wyróżnili siedem obszarów globalizacji: globalizacja finansów i własności kapitału, globalizacja rynków i strategii, globalizacja technologii oraz badań i wiedzy, globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji, globalizacja rządzenia i regulacji prawnych, globalizacja postrzegania i świadomości oraz globalizacja jako polityczne ujednolicenie świata². Nie ulega wątpliwości, że globalizacja jednak najsilniej związana jest ze sferą gospodarczą.

Większość autorów definiując termin „globalizacja” skupia się na jego podłożu historycznym, akcentując otwieranie się gospodarki światowej na nowe trendy i nowe rynki zbytu. Natomiast ostatnio podkreśla się nie tyle samo zjawisko, co jego skalę działania. Zwraca się również uwagę na nowe podmioty, wykształcone pod jego wpływem, a mianowicie korporacje międzynarodowe, których skala działania sięga niekiedy 100 krajów. Podmioty globalne to na pewno także koncerny medialne, które nadały temu zjawisku powszechności i ważności. Globalizacja niekiedy rozumiana jest jako „proces narastających współzależności między różnymi społeczeństwami w wymiarze ekonomicznym i kulturowo-społecznym, co w konsekwencji prowadzi do powstania ponad kulturowych więzi i tożsamości”³, jest to proces prowadzący do: „intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków poprzez granice”⁴. Oznacza to, że globalizację należy traktować całościowo a także wskazywać na jej implikacje, nie tylko te ekonomiczne.

Globalizacja gospodarki to proces „niszczenia państwowych barier granicznych na rynku, to zrywanie pęt mobilności kapitału fizycznego i intelektualnego krajów wysoko

² J. Rymarczyk, (red.), „Międzynarodowe stosunki gospodarcze”, PWE, Warszawa 2006r., s. 416.

³ A. Lech, A. Starosta, „Konkurencyjność w procesie globalizacji gospodarki”, Instytut Ekonomii UŁ, Łódź 2007r., s. 5.

⁴ B. Liberska, „Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania”, PWE, Warszawa 2003r., s. 17.

rozwiniętych, aby stworzyć warunki do jego praktycznego wykorzystania⁵. Prowadzi ona do swobodnego przepływu osób, usług, towaru i kapitału między krajami oraz powoduje pojawienie się konkurencji. Wraz z możliwością ekspansji międzynarodowej globalizacja doprowadza do upowszechnienia się usług komunikacyjnych, związanych z międzynarodową wymianą handlową. Usługi te przyczyniły się do faktu, iż można mówić o globalizacji rynków, konkurencji i produktów. W XXI wieku prawie każdy produkt jest dostępny niemal w każdym miejscu, na każdym rynku naszego globu.

Podobnie podkreśla się, iż pojęcie to „powoduje liberalizację i integrację rynków, funkcjonujących dotychczas w odosobnieniu, w jeden rynek światowy”⁶. W wyniku tego procesu rynki, jak też produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej powiązane i współzależne.

Globalizacja spowodowała przyspieszenie od dawna już trwającego procesu internacjonalizacji gospodarowania. Można ją określić jako „proces coraz bliższego, realnego scalania gospodarek narodowych, przejawiającego się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych i usługowych oraz rosnącej tendencji do traktowania całego świata jako rynku zbytu przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw”⁷.

Niekiedy pojęcie to rozumie się jako najbardziej zaawansowaną formę umiędzynarodowienia działalności gospodarczej realizowanej w przedsiębiorstwach, na rynkach i w określonych branżach. Globalizacja odnosi się do sieci wzajemnych powiązań i zależności we współczesnym świecie. Powiązania te widoczne są przede wszystkim w ekonomii.

Niektórzy pojęciem globalizacji posługują się zamiennie z pojęciem internacjonalizacji lub transnacionalizacji gospodarki, bądź utożsamiają ją z międzynarodową integracją, twierdząc iż obecny proces zwany globalizacją stanowi jedynie kontynuację wcześniejszych zjawisk. Jednak w swej istocie różnią się one od siebie, mając niejako inne znaczenie. Mimo to, że każde z nich opiera się na przepływach czynników produkcji, jednakże różni je skala, zasięg i konsekwencje działań.

⁵ W. Szymański, „Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia”, Difin, Warszawa 2001r., s.12-14.

⁶ G. Kołodko (red.), „Globalizacja, marginalizacja, rozwój”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003r., s.27.

⁷ A. Budnikowski, „Zagrożenia związane z globalizacją i możliwości ich pokonywania”, Zeszyty Naukowe, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, nr.9/2000, 17-26., cyt. za E. Czarny, „Globalizacja od A do Z”, NBP, s. 60.

Internacjonalizacja kładzie nacisk na przestrzeń międzynarodową (międzyrządową), jest procesem ilościowym, który dotyczy wzrostu handlu zagranicznego, bądź przepływu kapitału. Opiera się na bilateralnych relacjach, na narodowych uczestnikach. Globalizacja z kolei to przestrzeń globalna, prowadząca do wzrostu współzależności oraz odnosi się do bezpośrednich powiązań. To nowa jakość procesie internacjonalizacji.

Natomiast transnacionalizacja gospodarki w pewnym stopniu powiązana jest z gospodarką światową poprzez działania korporacji transnarodowych, a integracja gospodarcza jest elementem globalizacji. Zatem globalizacja gospodarki światowej jest, procesem pogłębiającym ową integrację⁸.

Globalizacja, zwiększając współzależność prowadzi jednocześnie do wzajemnego uświadamiania sobie swoich ról, korzyści i zagrożeń przez poszczególne podmioty funkcjonujące w świecie.

1.1.2.Przesłanki rozwoju globalizacji.

Można wyróżnić cztery główne siły, które przyczyniły się do powstania zjawiska globalizacji. „To właśnie najistotniejsze siły technologiczne, ekonomiczne, społeczne i polityczne, niektóre nowe, a inne starsze, spowodowały, że firmy stały się międzynarodowe, a następnie globalne”⁹.

Pierwszą przyczyną globalizacji jest siła technologiczna, czyli rozwój przemysłowy, rozwój transportu, a także doskonalenie zarządzania informacją.

Istota siły technologicznej tkwi w rewolucji przemysłowej. Jednak bezpośrednio z nią wiąże się tak zwana trzecia rewolucja, u podstaw której leżą: internet i energia atomowa (pierwszą utożsamiano raczej z powstawaniem gospodarki światowej, a druga z kolei to proces internacjonalizacji, opierający się na ropie naftowej, energii elektrycznej i stali).

Trzy rewolucje przemysłowe doprowadziły do rozwoju produkcji masowej, i co z tym związane- do rozwoju rynków masowych (później globalnych). W konsekwencji spowodowało to obniżenie cen i podwyższenie atrakcyjności określonych towarów.

⁸ B. Liberska, „Globalizacja...”, op. cit., s.18-20.

⁹ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, „Globalizacja. Strategia i zarządzanie”, FELBERG SJA, Warszawa 2002r., s. 27.

Silą technologiczną, mającą znaczny wpływ na rozwój procesu globalizacji, był z pewnością rozwój transportu. Dzięki takim wynalazkom jak kolej, silnik parowy, czy też zastosowanie silnika Diesla (zwłaszcza w transporcie morskim) było możliwe przemieszczanie się po całym świecie materiałów i wyrobów gotowych. Bez tych usprawnień otwarcie się rynków na działalność międzynarodową byłoby utrudnione. To właśnie rozwój transportu umożliwił szybsze podróżowanie firmom zarówno dostawców jak i konsumentów po całym globie. Przedsiębiorstwa przestały koncentrować się na rynkach krajowych na rzecz działalności zagranicznej. Konsument natomiast osiągnął ogromne możliwości wyboru, poznał produkty i usługi, które wcześniej nie były mu znane. Ten postęp spowodował, iż nawet małe firmy były w stanie zaistnieć na rynku międzynarodowym.

Innym czynnikiem, przyczyniającym się do powstania zjawiska globalizacji, wchodzącym w skład siły technologicznej, jest rewolucja informacyjna. Ma ona związek m.in. z rozwojem technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej. Nowe rozwiązania w tych dziedzinach były istotnym elementem, mającym wpływ na rozwój globalizacji. Dzięki rewolucji komputerowej i rozwojowi telekomunikacji (telefon, faks, internet) stało się możliwe docieranie wszystkich wiadomości czy idei do każdego zakątka świata. Wywołało to zmiany nie tylko w produkcji, ale także w finansach, w funkcjonowaniu biznesu i w wymianie międzynarodowej, umożliwiając firmom prowadzenie działalności na całym świecie.

Także potrzeby konsumentów przekształciły się z lokalnych w globalne. Coraz bardziej widoczne staje się to, iż klient wymaga od przedsiębiorstw dostarczania mu produktów zagranicznych marek. Skupia się przy tym bardziej na jakości niż cenie. Związane jest to z faktem, iż dzięki nowoczesnej technice świat staje się bardziej zrozumiały i pozwala na przyswajanie wzorców, które dotychczas były określane jako zagraniczne.

Rozwój przemysłowy, transportu i technologii informacyjnej miał także wpływ na inne siły prowadzące do globalizacji.

Znaczący wpływ na powstanie globalizacji, stanowią również względy społeczne. Mają one związek z pojawieniem się w latach powojennych zjawiska tzw. globalnej konsumpcji, opartej na zwiększaniu się poziomu dochodów i zdolności kredytowej społeczeństwa. Skutkiem tego zjawiska był wzrost popytu na wszelkiego rodzaju dobra i usługi konsumpcyjne. Globalna konsumpcja najbardziej widoczna była w branży samochodowej i elektronicznej. Sprzedaż samochodów, a także wszelkiego rodzaju sprzętów elektronicznych zwiększała się z roku na rok, a produkty te stały się towarami powszechnego

użytku. Wzrastający dobrobyt, a także ujednolicanie się preferencji i oczekiwań klientów, także w dziedzinie kultury czy edukacji, towarzyszą rozwojowi globalizacji.

Do powstania zjawiska, jakim jest globalizacja, przyczyniły się również czynniki polityczne i prawne.

Okres po II wojnie światowej to czas rozwoju nowych form współpracy gospodarczej. Już od 1947 roku, kiedy został podpisany Układ Ogólny w Sprawie Taryf Celnych i Handlu (GATT), zapoczątkowano proces zmniejszania barier handlu międzynarodowego. Dotychczasowe ograniczenia w swobodnym przepływie towarów zostały zastąpione bardziej liberalnymi przepisami prawnymi, co skutkowało otwarciem się krajów (poza krajami socjalistycznymi, pozostającymi poza układem) na nowe rynki, bez względu na ich poziom rozwoju gospodarczego. Efektem tych przemian był wzrost handlu światowego, który jednak różnił się od współczesnego. Dawniej przedmiotem handlu były głównie dobra finalne, które wymieniano na surowce. Obecnie handel polega na wymianie produktów identycznych lub nieznacznie się różniących.

Istotną rolę w procesie zmniejszania barier handlu międzynarodowego odegrały również unie celne, tzw. bloki handlowe (np. Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu - NAFTA). Ich rola polegała na promocji handlu pomiędzy krajami nie tylko Starego Kontynentu, co sprawiło, że firmy nie ograniczały się już do handlu z państwami sąsiedzkimi, ale również bardzo od siebie oddalonymi.

Globalizacja handlu wymagała regulacji prawnych, związanych z ochroną marek i produktów danych firm. W związku z tym powstały akty prawne dotyczące własności intelektualnej, zawierające konstrukcje uwzględniające dobra niematerialne i odnoszące się do własności przemysłowej.

Przełom lat 80-tych i 90-tych przyniósł upadek komunizmu, a wraz z nim gospodarki planowej. Doprowadziło to do sytuacji, w której stało się możliwe poszerzenie działalności gospodarczej na rynki, które dotychczas były niedostępne dla handlu międzynarodowego. Ponadto redukcja interwencjonizmu państwowego i reformy rynkowe umożliwiły rozwój prywatyzacji i liberalizacji gospodarki w obrębie danego państwa.

Jedną z głównych przesłanek powstania globalizacji stanowią siły ekonomiczne. Wzrastająca konkurencja globalna na wielu rynkach doprowadziła do zmniejszenia się roli rządów, natomiast coraz większą rolę zaczęły odgrywać siły wolnorynkowe. W gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych można było zauważyć wzrost obrotów handlu światowego i jednocześnie wzrost poziomu dochodów. Te zjawiska są uzależnione od siebie i mocno

związane z rozwojem technicznym i politycznym. Wzrastające poziomy dochodów w poszczególnych krajach zwiększyły popyt na produkty a także różnorodne usługi globalne. Rozwój światowych rynków finansowych spowodował, iż światowe zasoby finansowe stały się bardziej dostępne, a wszelkie opłaty transakcyjne na tych rynkach w wyniku postępu technicznego nie mają większego znaczenia¹⁰.

1.1.3. Pozytywne i negatywne skutki globalizacji.

Proces globalizacji, którego dynamiczny rozwój przypada na lata 90. XX wieku, wpływa na życie człowieka zarówno w sferze ekonomicznej, politycznej, kulturowej jak i społecznej. Od tego momentu ocena globalizacji przeszła przez kolejne fazy ewolucji. Z początku dostrzegano jedynie jej pozytywne aspekty, wskazując na fakt, że globalizacja jest szansą na wyrównanie poziomu rozwoju gospodarczego danego regionu. Dopiero później zaczęto dostrzegać negatywne skutki tego zjawiska. Jednak faktem jest, że globalizacja doprowadziła do swoistej przebudowy całego świata, co więcej- proces ten trwa nadal, niosąc z sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki.

Przełomem w rozwoju gospodarczym państw były procesy prywatyzacji i deregulacji, które stały się impulsem do rozszerzania działalności przedsiębiorstw na skalę globalną. Znaczenia nabrało inwestowanie i zdobywanie nowych rynków. W związku z tym przedsiębiorstwa w znacznym stopniu stały się zależne od handlu międzynarodowego, co w dobie rozwoju gospodarki przyniosło wymierne korzyści tak dla sektora prywatnego, jak i państwowego.

Dość często uważa się, iż skutkiem globalizacji jest wzrost znaczenia sektora usług w rozwoju gospodarczym, czyli np. usług w strukturze konsumpcji (związane z większymi wydatkami, bardziej ukierunkowanymi na jakość produktów bądź usług). Przyczynia się to do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, wymusza efektywność, elastyczność i innowacyjność gospodarowania. Prowadzi do tanienia towarów i usług, umożliwiając ich szeroką dostępność.

Kolejnym skutkiem globalizacji jest zmiana w przepływie kapitałów. Jeszcze stosunkowo niedawno kraje chroniły swoje rynki finansowe i kapitałowe. Jednak z biegiem czasu sytuacja ta uległa zmianie, co było wprawdzie najkorzystniejsze dla krajów

¹⁰ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, „Globalizacja...”, op. cit., s. 27.

wysoko rozwiniętych, ale dziś rządy wielu uboższych państw dostrzegają również korzyści ze swobodnego przepływu kapitału.

Zwiększenie się otwartości granic, liberalizacja handlu i rozwój technologii spowodowało, iż firmy coraz częściej decydują się na ekspansję międzynarodową. Przechodząc poszczególne etapy umiędzynarodowienia, stają się w ostatnim etapie tzw. korporacjami transnarodowymi (KTN). Rolę, jaką należy im przypisać, to m.in. wyrównywanie poziomu rozwoju poszczególnych krajów poprzez napływ kapitału, skutkujący poprawą bilansu płatniczego. Korporacje zapewniają miejsca pracy, oferując jednocześnie atrakcyjniejsze zarobki, co również przemawia na ich korzyść. Poza tym dysponują znacznymi funduszami, które w większości przeznaczone są na rozwój firmy i badania dotyczące nowatorskich rozwiązań technologicznych. Wzrost ich znaczenia na rynku mobilizuje podmioty krajowe do pracy nad podniesieniem konkurencyjności. Stąd ocena, iż „Korporacje transnarodowe są największymi wygranymi w procesie globalizacji”¹¹.

Niestety działalność korporacji przysparza „reszcie świata” wielu problemów. Z uwagi na szeroki zasięg działania tych firm, trudnym zadaniem staje się ich kontrolowanie. Sprzyja to różnego rodzaju nadużyciom, polegającym między innymi na unikaniu płacenia podatków, stosowaniu cen transferowych, czy nawet korumpowaniu władzy w kraju lokalizacji filii przedsiębiorstwa.

Postępująca internacjonalizacja, rozwój technologii oraz swoboda przepływu ludzi, kapitału, towarów, usług spowodowało, iż uległy zmianie formy współpracy międzynarodowej, z tradycyjnej (dwustronna wymiana) na tę o charakterze ponadnarodowym.

Skutkiem globalizacji było również powstanie wolnego handlu, który wpływa na rozwój gospodarczy poszczególnych państw. Aby kontrolować tę formę handlu stworzono Międzynarodowy System Handlowy, którego podstawą był powołany w 1947r. Układ Ogólny w sprawie Ceł i Handlu (GATT), a później działająca od 1995r. w skali globalnej międzynarodowa organizacja gospodarcza – Światowa Organizacja Handlu (WTO). Skutkiem powołania Międzynarodowego Systemu Handlowego był olbrzymi wzrost obrotów handlowych. Jednak kraje rozwijające się nie dostrzegają w nim korzyści, wskazując na niewielkie możliwości swoich rządów dotyczące wpływu na decyzje podejmowane w ramach tej organizacji, a także na ograniczony dostęp do rynków państw rozwiniętych.

¹¹ E. Osiewicz (red.), „Przemiany we współczesnej gospodarce światowej”, PWE, Warszawa 2006r., s. 243.

W ostatnich dziesięcioleciach na skutek globalizacji zmianie uległa również rola państwa. Obecnie „następuje ograniczenie autonomii państwa w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, a formalnoprawne ujmowanie jego suwerenności traci sens”¹². Większą rolę w kształtowaniu stosunków międzynarodowych na płaszczyźnie gospodarczej odgrywają potężne korporacje oraz takie instytucje jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) czy Światowa Organizacja Handlu (WTO).

Swoboda w podejmowaniu produkcji powoduje sytuację wciągnięcia firm we współzawodnictwo, które może dokonywać się na kilku płaszczyznach: o pozycję lidera na rynku, zdolność do tworzenia KTN, rywalizację w sferze jakości oraz współzawodnictwo dotyczące lokalizacji kapitału.

Skutkiem globalizacji jest też powstanie gospodarki opartej na wiedzy, co wiąże się z powstaniem społeczeństwa informacyjnego. Na szczycie w Lizbonie w 2000 roku idea Europy Zachodniej została przekształcona w obszar gospodarki opartej na wiedzy, gdzie priorytetem jest rozwój badań i podejmowanie innowacji, a także rozwój przedsiębiorczości. Globalny rynek niesie jednak z sobą nie tylko korzyści, ale także zagrożenia.

Rozwój technologii, mechanizacji skutkuje redukcją zatrudnienia w zakładach pracy. Przenoszenie inwestycji za granicę jest korzystne, lecz w większej mierze dla kraju lokalizacji. To właśnie tam zwiększa się liczba miejsc pracy, podnosi się rozwój gospodarczy. Natomiast kraj, z którego pochodzi kapitał w takiej sytuacji ponosi straty.

Globalizacja przyczynia się także do pogłębiania różnic pomiędzy krajami, społeczeństwami, prowadząc do marginalizacji tych najuboższych. Nie biorą one faktycznego udziału w procesie międzynarodowego rozwoju gospodarczego. Powoduje to rosnącą dysproporcję w poziomie życia ludności, dzieli świat na Północ- Południe. W wyniku tego dochodzi do szerzenia się wielu problemów, współcześnie uważanych za globalne, jak: bieda, bezrobocie, głód, które zwiększają ryzyko niebezpieczeństw, choćby takich jak terroryzm.

Zagrożenia globalne charakteryzują się zmienną dynamiką, co oznacza, że mogą niekiedy przyjmować formę swoistych kryzysów, stanowiących poważne zagrożenia nawet dla świata. Owe zagrożenia pozostawione bez kontroli zaostwiają sprzeczności i pogłębiają ostrość danego problemu. Natomiast uświadamiane, często skłaniają rządy państw do podejmowania współpracy międzynarodowej, której zadaniem jest zminimalizowanie problemu bądź też zupełna jego eliminacja. Dlatego choć problemy globalne z jednej strony

¹² J. Rymarczyk (red.), „Międzynarodowe...”, op. cit., s. 432.

są rezultatem różnorodnych sprzeczności na arenie międzynarodowej czy też je odzwierciedlają, to jednocześnie stanowią bodziec do rzeczywistej współpracy między państwami. Współpraca w wielu dziedzinach życia jest niezbędnym warunkiem skutecznego rozwiązywania problemów i skłania do poszukiwania i formułowania ogólnoludzkich interesów wspólnych dla wszystkich państw.

1.2. Strategia internacjonalizacji.

1.2.1. Pojęcie i poziomy strategii.

Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw jakie dokonały się w gospodarce rynkowej wymusiły potrzebę zmiany koncepcji zarządzania. Niewystarczający stał się już styl zarządzania oparty na podejmowaniu tylko tych decyzji, które dotyczą wyłącznie bieżącej działalności przedsiębiorstwa. W obecnej sytuacji rynkowej odpowiednią strategią rozwoju jest ta, polegająca na wyznaczaniu długofalowych celów przynoszących firmom zamierzony skutek.

Niektóre przedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku jedynie po to, by przetrwać bardziej skłaniają się do zarządzania operacyjnego. Natomiast w momencie, gdy firma chce „wybić się ponad przeciętność” to działania te stają się niewystarczające.

Każde przedsiębiorstwo, które zdecyduje się prowadzić działalność gospodarczą czy to na rynku krajowym, czy na międzynarodowym, zobowiązane jest do podjęcia pewnych kroków, które zapewnią mu wejście na ten rynek, a także pozwolą mu się na nim utrzymać. Dlatego priorytetem staje się określenie przez firmę celu działania, a także przygotowanie odpowiedniej strategii, która pozwoli na jego realizację. Konsekwentnie prowadzona polityka strategiczna pozwala na pełną kontrolę działania ocenianego przez pryzmat potrzeb rynku. Pozwala to na zminimalizowanie roli konkurencji, a ponadto pozytywnie wyróżnia firmę spośród innych.

W epoce postępującej globalizacji strategia jest swego rodzaju grą o przyszłość. Zawiera pewne reguły postępowania, które pozwalają firmom na osiągnięcie dogodnej pozycji na rynku i wśród konkurentów.

Jest wiele możliwości wyboru odpowiedniej strategii, w zależności od tego, co jest celem danej firmy. Przedsiębiorstwo może dążyć do opanowania wyłącznie rynku wewnętrznego, bądź może mieć też aspiracje do opanowania rynków zagranicznych. Wybierając ekspansję zagraniczną firma nie może się koncentrować tylko i wyłącznie na rynku krajowym, ale musi także uwzględniać potrzeby rynku międzynarodowego. Takie działanie nosi nazwę strategii internacjonalizacji.

Istnieje wiele definicji strategii, pojęcie to na przestrzeni lat zmieniało swoje znaczenie, przeszło swoistą ewolucję.

Podejście strategiczne w zarządzaniu wywodzi się z wojskowości, a dokładniej z teorii wojny. Termin „strategia” z języka greckiego- „strategos oznacza sztukę prowadzenia wojny¹³. „Rozumiano tę strategię jako szereg działań prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew¹⁴. Pierwotnie termin ten wiązał się z odpowiednim przygotowaniem, organizowaniem się a także wykorzystywaniem wszystkich sił i środków w odpowiedni sposób po to, by osiągnąć zamierzony cel. I właśnie w takim zakresie funkcjonuje termin „strategia” w funkcjonowaniu przedsiębiorstw: jako działanie nastawione na osiągnięcie zamierzonego celu.

Początkowo przedsiębiorstwa działały bez określonej wcześniej strategii, a wszelkie przedsięwzięcia w tym zakresie uważano za zbędne. Dopiero w miarę upływu czasu na skutek rosnącej na rynku konkurencji dostrzeżono potrzebę, a nawet konieczność dostosowania wszelkich działań firmy do warunków i wymagań otoczenia.

Dużym stopniem swobody w rozumieniu pojęcia „strategii” charakteryzowały się klasyczne definicje, które uważały ją jako „określoną koncepcję systemowego działania (plan działań), polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji, w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”¹⁵. Definicja ta uwzględniała trzy aspekty strategii. Pierwszym jest właśnie formułowanie celów, kolejny to wytyczenie sposobów

¹³ J. Penc „Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne”, Placet, Warszawa 1994r., s. 142, cyt. za M. Gorynia, „Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa 2007r., s. 30.

¹⁴ B. Wawrzyniak, „Polityka strategiczna przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 1989r., s. 25.

¹⁵ A.D. Handler, „Strategy and Structure, Chapters in History of the Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge 1972r., s.10., cyt. za M. Gorynia, „Strategie...”, op. cit., s. 30.

postępowania w celu osiągnięcia określonych zamierzeń i wybór procesu budowy strategicznej przewagi. Natomiast trzecim, ostatnim aspektem jest uwzględnienie otoczenia, a także określenie zasobów firmy w realizacji celów.

Podobną definicją była ta, która strategię przedsiębiorstwa uważała za „zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa”¹⁶. Według tego podejścia strategia jest pewnym zbiorem określonych zasad zarządzania, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą w ostateczności do osiągnięcia zamierzonego celu.

Nowsze podejścia zakładały, iż pomiędzy organizacją przedsiębiorstwa, a otoczeniem powstają pewne relacje i to właśnie strategia jest sposobem ich kształtowania.

O strategii można mówić, jeżeli organizacje:

- zmierzają do określonego celu (Plan);
- działają we wrogim, turbulentnym otoczeniu (Ploy);
- dążą do utrwalenia odpowiednich wzorców i standardów (Pattern);
- starają się zająć określone miejsce w otoczeniu (Position) albo próbują przewidzieć, co zdarzy się w ich otoczeniu¹⁷.

W różnorodnych definicjach strategii pojawia się pojęcie tzw. „nici wiążące” Ansoffa, czyli związku pomiędzy obecnymi i przyszłymi produktami-rynkami. Pozwala on określić dokąd zmierza dana organizacja oraz umożliwia sprawne zarządzanie organizacją przez jej menedżerów. „Niemi” tworzącymi podstawę funkcjonowania organizacji są: charakterystyczny produkt, rynki (potrzeby klientów), a także technologie¹⁸.

Strategię rozumie się jako pewien plan działania organizacji, który związany jest z jej obecną i przyszłą pozycją w otoczeniu. Jest to spójna koncepcja działania, której zastosowanie pomoże w zapewnieniu fundamentalnych celów w ramach wybranej domeny działania¹⁹.

Inne podejście do definiowania strategii polega na dokonaniu wyboru działalności w której firma chciałaby zaistnieć, a także opracowanie koniecznych zasobów niezbędnych do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wyróżnia się tutaj dwa szczeble strategii:

¹⁶ Z. Pierścionek, „Strategie rozwoju firmy”, PWN, Warszawa 1996r., s.45.

¹⁷ H. Mitzberg, Definicja strategii za pomocą 5P.

¹⁸ M. Gorynia, K. Fonfara, E. Najlepszy, J. Schroeder, „Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym”, AE, Poznań 2000r., s. 11-12.

¹⁹ A.. K. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, PWN, Warszawa 2001r., s.127.

- przynależność firmy do określonej grupy producentów, czyli wybór sektora działalności przedsiębiorstwa;
- działania przedsiębiorstwa podejmowane w danym sektorze w celu osiągnięcia przez nie korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

Wśród wielu definicji strategii można wyodrębnić pewne nurty, które dotyczą sposobu jej interpretacji. I tak np. wyróżnia się tzw. podejście czynnościowe, które polega na pokazaniu strategii jako zespołu czynności prowadzących do osiągnięcia założonych celów. Inne to podejście strukturalne, które zwraca uwagę nie na czynności, lecz na środki warunkujące osiągnięcie sukcesu. Kolejne to podejście rezultatywne uznające strategię za wzorzec, pewną reguła, procedura w relacji produkt- rynek.

Jednak mimo ewolucji w rozumieniu pojęcia „strategia” istnieją pewne wątki wspólne wszystkim definicjom. Jednym z nich jest cel, bowiem każda strategia dąży do tego, aby swoimi działaniami zrealizować określony przez siebie cel. Wątkiem wspólnym jest też ustalenie planu działania, bez którego nie można mówić o strategii. Pewnym nieodłącznym elementem każdej strategii jest także wątek otoczenia, bowiem każda decyzja strategiczna pociąga za sobą zmiany i to zarówno strukturalne, jak też z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem²⁰.

Istota strategii polega na tym, iż każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego by być lepszym od swoich konkurentów, działać w inny sposób niż inni, bądź też na innych rynkach. Firmy powinny starać się budować swoją indywidualność, by można było je odróżnić od innych.

Wiele przedsiębiorstw cechuje budowa hierarchiczna. W związku z tym można także mówić o poziomach strategii. Ich liczba waha się od dwóch do czterech, co związane jest z różnymi aspektami tego zagadnienia.

Niekiedy wyróżnia się tylko dwa poziomy :strategię globalną, odnoszącą się do całej firmy i strategię cząstkową, dotyczącą pewnych funkcji tj. marketingu, finansów, badań i rozwoju itp.

Natomiast w niektórych przedsiębiorstwach można wyróżnić cztery poziomy strategii. Pierwszy odnosi się do całości celów przedsiębiorstwa, a jemu przyporządkowuje się drugi- branżowy (poziom grup produktów). Trzeci poziom nosi nazwę funkcjonalnego (przypomina strategię cząstkową), a czwarty to poziom operacyjny, związany z funkcjonowaniem komórek wyższego szczebla.

²⁰ M. Gorynia, K. Fonfara, E. Najlepszy, J. Schroeder, „Strategie...”, op. cit., s. 12.

Powszechnie stosowaną i najbardziej przydatną koncepcją jest ta, która wyróżnia trzy poziomy strategii w przedsiębiorstwie:

- strategia firmy (często również nazywana strategią korporacji)
- strategia biznesu
- strategia funkcjonalna

Strategia firmy, tak jak w poprzednim podziale strategia globalna, odnosi się do całego przedsiębiorstwa. Określane są tutaj kierunki oraz tempo ekspansji danej firmy. Na tym poziomie należy rozważyć przede wszystkim kwestie dotyczące działalności firmy i rynków na których działa dane przedsiębiorstwo. Ważną decyzją podejmowaną na tym poziomie jest kwestia fuzji i porozumień, bowiem często pojawia się okazja do zawarcia takiego typu porozumień. Należy zastanowić się kiedy, z kim i na jakich warunkach ma odbyć się transakcja i czy przyniesie ona pożądany efekt. Ważną kwestią jest również podział środków pomiędzy poszczególne rynki i sektory. Kierownictwo w tym momencie powinno rozważyć kwestię dotyczącą źródeł finansowania rozwoju²¹.

Drugi poziom, czyli strategia biznesu dotyczy jednostek strategicznych w obrębie, których formułowana jest strategia konkurencji. Te jednostki są częścią składową jednego przedsiębiorstwa, ale jednak prowadzą różne działalności. Strategia biznesu musi być podporządkowana strategii firmy. Dochodzi tutaj nie tylko do określania rynków i segmentów czy też produktów, ale także szukania sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Trzeci poziom to strategie funkcjonalne, czyli strategia konkurencji, ale podzielona na takie obszary jak: marketing, finanse, produkcja. Określają one działania, które zapewnią realizację strategii firmy i biznesu.

Strategia korporacji, firmy i biznesu różnią się od siebie zakresem, zadaniami i celami, jednak też w dużej części pokrywają się ze sobą. Szczególnie jest to widoczne w firmach, które prowadzą tylko jeden typ działalności²².

Określenie poziomów strategii jest istotne wtedy, kiedy istnieje potrzeba rozpatrywania jej w sensie pozytywnym i normatywnym. Istotą znaczenia pozytywnego jest to, że strategia jest w przybliżeniu tożsama z zachowaniem się przedsiębiorstwa. Wówczas określana jest jako ex-post. Natomiast w ujęciu normatywnym strategia to program działania,

²¹ J. Penc, „Strategie zarządzania, cz. I. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie”, Placet, Warszawa 1994r., s. 143.

²² M. Gorynia, K. Fonfara, E. Najlepszy, J. Schroeder „Strategia...”, op. cit., s. 14.

który określa cele i sposoby ich osiągania. Na drugi plan wysuwa się sposób jej tworzenia (ex-ante). Uzmysławia to złożoność terminu strategii.

1.2.2. Motywy internacjonalizacji.

Obecnie niewiele firm koncentruje się jedynie na rynku krajowym, inwestując swoje kapitały także za granicą. Przedsiębiorstwo decyduje się na ekspansję wówczas, gdy rynek krajowy staje się dla niego zbyt mały lub gdy warunki krajowe nie pozwalają na prawidłowy jej rozwój.

Istnieją trzy grupy motywów internacjonalizacji firm: ekonomiczne, rynkowe i prawne²³.

Motywy ekonomiczne związane są przede wszystkim z chęcią osiągnięcia znacznego wzrostu rozwoju przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów produkcji i podwyższania przychodów. Przedsiębiorstwo poprzez rozprzestrzenianie swojej działalności dąży także do zwiększania skali produkcji, czyli osiągnięcia efektu skali. Ponadto dzięki przeniesieniu produkcji za granicę kraju możliwe staje się zmniejszenie kosztów wytworzenia.

Kolejną grupą motywów internacjonalizacji są motywy rynkowe (marketingowe), uważane za najważniejszy czynnik ekspansji zagranicznej. Związane są z dążeniem do otwarcia nowych rynków i chęcią utrzymania się na dotychczasowych. Firmy działające na rynku zagranicznym rozwijają się dynamicznie, umacniają swoją pozycję, a wszelkie ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa zostaje zminimalizowane, gdyż rozkłada się na rynki poszczególnych obszarów działania firmy. Przedsiębiorstwa, kierujące się motywami rynkowymi dążą do osiągnięcia tzw. „korzyści pierwszego ruchu”, polegającej na wykorzystaniu swojej pozycji monopolistycznej w momencie, gdy na danym rynku nie ma jeszcze podobnych podmiotów, potencjalnych przyszłych konkurentów. Zagraniczne przedsiębiorstwa działaniami, na opanowanych przez siebie rynkach, mogą doprowadzić do przedłużenia cyklu życia produktu, a dodatkowo stworzyć lub ewentualnie poprawić swój „image”.

²³ K. Wach, „Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia”, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji AE, Kraków 2005r., s. 56.

Niekiedy motywy rynkowe (traktowane oddzielnie od marketingowych), dzielone są jeszcze na ofensywne (zorientowane na zwiększanie zysków) i defensywne (dążenie do utrzymania zysków).

Trzecia grupa to motywy prawne, równie ważne, co dwie poprzednie. W tym przypadku istotną rolę odgrywa zjawisko, jakim jest protekcjonizm państwowy. Firmy często decydują się na umiędzynarodowienie swojej działalności w celu ominięcia barier celnych, handlowych. Zaostrzające się restrykcje są niekiedy głównym problemem ekspansji przedsiębiorstw.

Wpływ na decyzje firm o rozszerzeniu swojej działalności na rynki zagraniczne mają też czynniki polityczne. To, jaką politykę prowadzą kraje goszczące przedsiębiorstwo, ma również istotne znaczenie. W przypadku, gdy chronią swój własny rynek, firmy o ambicjach internacjonalistycznych muszą liczyć się z różnego rodzaju utrudnieniami i ograniczeniami, w niektórych przypadkach niemożliwymi zakładany rozwój. Z kolei kraje stosujące formę ekspansywną same podejmują inicjatywę i zachęcają do inwestowania kapitału właśnie na terenie swojego kraju (np. ograniczają lub likwidują bariery celne).

1.2.3. Rodzaje strategii internacjonalizacji.

Strategia internacjonalizacji to część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy, kontaktów z zagranicą. Jest to pewien schemat, plan posunięć firmy w stosunku do otoczenia zagranicznego. Strategia internacjonalizacji występuje na wszystkich poziomach strategii w przedsiębiorstwie. W odniesieniu do całej firmy można o niej mówić wtedy, gdy choć jeden produkt, bądź usługa związane są z rynkiem zagranicznym. Termin „związany” z rynkiem oznacza, że związki firm nie ograniczają się tylko i wyłącznie do formy sprzedaży, jaką jest eksport, ale mogą także przybierać wiele innych form współpracy.

O internacjonalizacji zwykle mówi się, kiedy przedsiębiorstwo dokonuje ekspansji za granicą. Można o niej mówić również wtedy, kiedy firma nie prowadzi działalności poza terytorium swojego państwa, a jedynie współpracuje z firmą, która z kolei wychodzi ze swoją działalnością z kraju macierzystego. W związku z tym pojawia się potrzeba rozróżnienia dwóch rodzajów internacjonalizacji: czynnej i biernej, przy czym internacjonalizacja czynna to ekspansja przedsiębiorstwa poza granice własnego kraju, przybierająca różne formy,

natomiast bierna to przykład sytuacji, w której firma współpracuje na płaszczyźnie gospodarczej z zagranicą, jednocześnie nie wychodząc poza teren kraju lokalizacji firmy.

Aby stworzyć strategię internacjonalizacji, muszą być podjęte pewne decyzje w obrębie pierwszego poziomu strategii przedsiębiorstwa, dotyczącego całej firmy.

Po pierwsze należy określić tzw. orientację międzynarodową przedsiębiorstwa (określaną również jako predyspozycje strategiczne zarządu firmy), czyli „zespół postaw wobec problemów umiędzynarodowienia”²⁴. To od niej zależą w znacznym stopniu zarówno forma i dynamika internacjonalizacji, marketingu, cele strategiczne, jak też decyzje dotyczące alokacji zasobów na rynku międzynarodowym. Dochodzi tutaj do rozważań na temat ewentualnej realizacji ekspansji czy to na rynku krajowym, czy to na rynki zagraniczne.

Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje orientacji międzynarodowych:

- orientację etnocentryczną;
- orientację policentryczną (zwaną także multilokalną);
- orientację regiocentryczną;
- orientację geocentryczną.

Podstawą orientacji etnocentrycznej jest założenie, iż praktyka i doświadczenie z rynku krajowego mają znaczenie uniwersalne. Taką postawę przedstawiają firmy nie mające doświadczenia w zakresie marketingu międzynarodowego, a w ich działalności przeważa produkcja i sprzedaż na rynek krajowy. Firmy takie posiadają rozbudowaną strukturę organizacyjną, ale tylko na terenie kraju, natomiast rynki zagraniczne traktowane są przez te przedsiębiorstwa drugorzędnie. Poza terenem kraju przedsiębiorstwa lokują wyłącznie swoje ewentualne nadwyżki.

Orientacja policentryczna to w zasadzie przeciwieństwo orientacji etnocentrycznej, gdyż dotyczy przedsiębiorstw dostrzegających indywidualne, unikatowe cechy zagranicznych nabywców. Firmy za granicą posiadają rozbudowaną strukturę organizacyjną a zakres decyzji podejmowanych w kraju jest stosunkowo niewielki. Każdy rynek zagraniczny traktowany jest przez tego typu przedsiębiorstwa niezależnie, jako specyficzny.

Natomiast podstawą orientacji regiocentrycznej jest dostrzeżenie podobieństwa między rynkami jednego regionu. Struktura organizacyjna jest coraz bardziej rozbudowana, regionalnie powiązana i ujednolicona. Uwidacznia się dążenie centrali do współpracy z regionami. Grupy krajów (regiony) zazwyczaj traktowane są jako jednolite rynki zbytu.

²⁴ E. Duliniec, „Marketing międzynarodowy”, PWE, Warszawa 2007r., s. 23-24.

W orientacji geocentrycznej dochodzi do sytuacji, w której rynki zagraniczne postrzegane są przez przedsiębiorstwa jako jeden rynek światowy. Jej zadaniem staje się „dążenie do stworzenia światowej platformy współpracy z oddziałami, a także uniwersalnych (ale zarazem odpowiednich do lokalnych warunków) standardów kontroli”²⁵.

Kolejną ważną decyzję, jaką przedsiębiorstwo musi podjąć to określenie polityki rozwojowej firmy. Na tym etapie można dokonać wyboru spośród wielu strategii, w zależności od tego, co dane przedsiębiorstwo chce osiągnąć.

Jeżeli celem firmy są działania, które zapewnią jej stabilizację, to najlepszym rozwiązaniem jest przyjęcie strategii obronnej, inaczej zwanej strategią penetracji rynku. Polega ona na oferowaniu tego samego, sprawdzonego produktu na znane od dawna rynki. Stosowana jest w sytuacji, kiedy rynek krajowy jest stabilny, a oferowane produkty znajdują się w wyższych fazach cyklu rynkowego.

W przypadku, gdy przeważa chęć rozwoju, istnieje możliwość wyboru pomiędzy trzema strategiami, zwanymi strategiami wzrostu²⁶:

- strategia rozwoju rynku (wchodzenie z obecnie sprzedawanym produktem na nowe rynki);
- strategia rozwoju produktu (stworzenie nowego produktu i oferowanie go na dotychczasowych rynkach);
- strategia dywersyfikacji (w ogólnym znaczeniu wchodzenie przez przedsiębiorstwo na nowe rynki z nowymi produktami).

Oprócz strategii stabilizacji i wzrostu mogą oczywiście wystąpić także strategie redukcji, polegające na redukcji oferty towarowej jak też zakresu obsługiwanych rynków.

Kolejnym ważnym czynnikiem strategii rozwoju jest sposób alokacji zasobów. W tym przypadku można wyróżnić strategie: koncentracji rynkowej (skupianie się na niewielkiej liczbie rynków) i rozproszenia (lokowanie kapitału na wielu rynkach).

Określając politykę rozwojową firmy można dokonać analizy strategii pod kątem dynamiki nakładów. I tak firma może zastosować tzw. strategię inwestowania (ataku). Jak sama nazwa wskazuje, głównym jej założeniem jest atak, co z kolei wymaga od przedsiębiorstwa ponoszenia znacznych nakładów, które muszą znaleźć się w jego budżecie. Natomiast jeżeli owych środków finansowych nie posiada, to wówczas bardziej skupia się na utrzymaniu swojej pozycji, co nosi nazwę strategii „ochrony skrzydeł”, bądź koncentruje się

²⁵ E. Dulinić, „Marketing...”, op. cit., s. 28.

²⁶ A.. K. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie...”, op. cit., s. 142-145.

na doborze inwestycji. Przedsiębiorstwo może także przyjąć strategię deinwestowania, polegającą na stopniowym wycofaniu się z dotychczas obsługiwanego rynku.

Decyzje, które są podejmowane w ramach pierwszego poziomu strategii w przedsiębiorstwie, charakteryzują się powierzchownością. Dopiero na kolejnych poziomach strategii decyzje te są bardziej szczegółowe i rozwinięte.

W odniesieniu do drugiego poziomu, czyli wyodrębnionych z firmy jednostek biznesu decyzja, którą podejmują firmy dotyczy sposobu wejścia na rynek zagraniczny oraz określenia strategii rozwoju na tym rynku. Bezpośrednio z tą decyzją łączy się inna, określająca czy firma będzie działać samodzielnie, czy może zamierza współpracować z innymi podmiotami. Jednak wybierając formę wejścia na rynek, automatycznie określa się stopień zależności od innych podmiotów.

Na rynek krajowy, czy zagraniczny można wejść na wiele sposobów. Każdy z nich ma swoje zalety i wady. To od przedsiębiorców zależy, jakiego dokonają wyboru. Jednak zanim zostanie wybrana forma wejścia na rynek, trzeba się zastanowić nad właściwościami terenu (rynku), który ma się zaimplementować. I tutaj pojawia się szereg determinantów wyboru obszaru ekspansji. Można je podzielić na trzy fazy: screening, czyli wstępne rozpoznanie, następnie identyfikacja, w której firma ocenia poziom atrakcyjności obserwowanego rynku (jego potencjał rozwojowy), a później ostateczna selekcja- ostateczne zdecydowanie się na ten, czy inny rynek²⁷.

W fazie zwanej screening ocenia się głównie czynniki makroekonomiczne, związane z krajem goszczącym. Są to m.in. czynniki ekonomiczne (poziom inflacji, opodatkowania), prawne (nie tylko polityka handlowa, ale także prawa cywilne, kodeks pracy itp.) Istotne są również kwestie kulturowe, różnice językowe, polityczne tzw. dystans psychiczny. W tej fazie istotną rolę odgrywa także ocena podobieństwa rynkowego. Jednak znaczenie jego zmniejsza się w momencie, kiedy firma zdobywa międzynarodowe doświadczenie.

W fazie identyfikacji analizie podlega rozmiar i potencjał rozwojowy, poziom konkurencji, komunikacji, a także dostęp do lokalnej technologii oraz know-how.

W fazie ostatecznej selekcji najważniejszym czynnikiem jest międzynarodowe doświadczenie firmy. Wraz z jego wzrostem zwiększa się pewność dotycząca słuszności podejmowanych przez menedżerów decyzji związanych czy to z klientami, czy dochodami przedsiębiorstwa. Tego typu doświadczenie jest także pomocne w wyborze odpowiedniego

²⁷ V. Kumar, A. Storm, E. A. Joachimsthaler, An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets, *Journal of International Marketing* 1994r., s.101, cyt. za E. Najlepszy, „Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej”, AE w Poznaniu, Poznań 2005r., s. 294.

rynku zagranicznego. Ważnym czynnikiem są tu również kontakty towarzyskie, utrzymywanie osobistych więzi z przedstawicielami zagranicznych firm. Wszystko to owocuje długookresową współpracą, a także zaufaniem ze strony potencjalnych kooperatorów.

Dopiero wówczas, gdy wybrany zostanie rynek docelowy, można się zastanowić nad formą ekspansji na nowe obszary.

Po ustaleniu drogi wejścia na rynki zagraniczne przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję dotyczącą sposobu osiągnięcia lub podtrzymania przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku należy określić strategię konkurencji.

Firmy mające aspiracje do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zwykle koncentrują się na kosztach, a więc wykorzystują tzw. strategię przywództwa kosztowego, która zakłada osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów oraz przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu bez obniżania jakości wyrobu. Obniżenie kosztów następuje zazwyczaj na skutek usprawniania procesów produkcji (efekt skali), inwestowania w nowoczesną technologię, bądź poprzez rozwój dystrybucji.

Przedsiębiorstwa poszukują rynku dla nich opłacalnego, z tańszą siłą roboczą, dobrym usytuowaniem kraju inwestycji. Osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej można również uzyskać dzięki przyjęciu pozycji blokującej, polegającej na wspieraniu małych i słabych firm. Jest to bardzo kosztowne, jednak z drugiej strony konkurenci także zmuszeni są do ponoszenia względnie wyższych kosztów wejścia na rynek.

Ważnym czynnikiem warunkującym przewagę konkurencyjną jest również doświadczenie tak przedsiębiorcy jak i pracowników firmy, które pomaga w zwiększaniu wydajności pracy i ma znaczny wpływ na realizację wszystkich decyzji w przedsiębiorstwie.

Gdy firmy nie wykorzystują przewagi kosztowej do walki z konkurencją często skupiają się na jakości swoich produktów (strategia jakościowa). Głównym zadaniem strategii jakościowej jest ciągle podnoszenie jakości (przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów i strat), gdyż w tym przypadku to klient i jego potrzeby są najważniejsze. Wymaga to od przedsiębiorstwa nie tylko znacznych nakładów, ale także czasu i zaangażowania całego zespołu. Efektem wszelkich działań przedsiębiorstwa nie ma być wyłącznie zysk, lecz przede wszystkim satysfakcja klienta.

W momencie, gdy firma posiada odpowiednią renomę czy to w zakresie produktu, czy badań wówczas stosuje tzw. strategię różnicowania, polegającą na oparciu konkurencji na unikalności ofert, która jest zauważona i doceniona przez klientów. Jej celem jest

wykreowanie produktu posiadającego wyjątkowe cechy w danej branży, które są istotne dla kupujących. Wykorzystując swoją renomę, dobrą markę, firma stosująca strategię różnicowania zabezpiecza się przed utratą stałych klientów i jednocześnie przed ewentualnymi konkurentami, którzy w tym momencie mają utrudnione naśladownictwo.

Przedsiębiorstwo posiadające wysokie umiejętności, dostęp do odpowiednich zasobów i znające dobrze potrzeby rynku może zdecydować się na wykorzystanie strategii koncentracji, polegającej na ogniskowaniu się firmy na rozpoznawaniu wyrafinowanych wymagań wąskiej grupy konsumentów²⁸. W tym wypadku pomocna może okazać się strategia kapitału ludzkiego, a także równie ważna strategia innowacyjna.

Trzeci poziom strategii w przedsiębiorstwie, obejmujący strategię funkcjonalne to uszczegółowienie dwóch wcześniej omawianych poziomów: pierwszego i drugiego. Strategie funkcjonalne stanowią pewną podstawę planowania strategicznego. Wśród nich można wyróżnić m.in. strategię marketingową, opierającą się na technikach promocyjnych (budżet reklamy), poruszającą problem dystrybucji, a także wkraczającą w sferę polityki publicznej. Można powiedzieć, że jest to najważniejszy element strategii funkcjonalnej. Do strategii funkcjonalnych zalicza się także strategię finansową (zarządzanie aktywami, zadłużenie przedsiębiorstwa).

Obecnie zauważalna staje się ogromna presja światowych rynków towarowych na jakość towarów i usług, a także nasilająca się konkurencja. Jeszcze do niedawna problemem był niedobór dóbr, a obecnie problemem staje się niedobór klientów. Dlatego tak ważne jest określenie strategii w przedsiębiorstwie. „Strategia stała się obecnie bardziej modnym pojęciem w biznesie, niż w wojsku”²⁹.

1.3. Formy zagranicznej ekspansji.

1.3.1. Umiędzynarodowienie sfery wymiany-działania eksportowe i importowe.

Sposób wejścia na rynek zagraniczny zależy od skali zaangażowania się producenta w wymianę międzynarodową. Firma decydując się na działalność poza granicami kraju, dąży do zapewnienia sobie jak najdogodniejszych i najbardziej skutecznych form

²⁸ M. Gorynia, „Strategie...”, op. cit., s. 41.

²⁹ Biblioteka Gazety Wyborczej, „Biznes tom 3. Marketing”, PWN, Warszawa 2007r., s. 89.

internacjonalizacji. Strategie zagranicznej ekspansji różnią się między sobą. Do najważniejszych różnic można zaliczyć wielkość i zakres zaangażowanego kapitału, a także lokalizację produkcji wyrobów. Różny jest również zakres kontroli nad działaniami marketingowymi na rynku zagranicznym. Wybór odpowiedniej formy internacjonalizacji zależy od tego, jakie firma ma doświadczenie, jak długo istnieje na rynku oraz jakim kapitałem dysponuje. Można je podzielić na trzy grupy: eksport- import produktów (usług), powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi oraz samodzielne prowadzenie działalności polegające na zakładaniu filii, oddziałów poza granicami własnego kraju.

Najprostszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest eksport- import.

Strategia eksportu polega na produkcji wyrobów, będących przedmiotem marketingu międzynarodowego, która realizowana jest wyłącznie w kraju macierzystym³⁰.

Jest to metoda tradycyjna, dlatego też przedsiębiorstwo, które dopiero rozpoczyna swoją działalność, skłania się właśnie ku tej metodzie ekspansji międzynarodowej. Pozwala ona firmie na łatwiejsze dostosowanie się do rynków zagranicznych i ich konkurentów, przy czym nakłady, jakie towarzyszą eksportowi, a także ograniczone zaangażowanie personalne, są z pewnością zaletami tej formy umiędzynarodowienia. Ponadto przewagę nad innymi formami wejścia na rynek zagraniczny daje eksporterowi elastyczność, tzn. łatwość dokonywania zmian. Działaniom eksportowym towarzyszy zazwyczaj niewielkie doświadczenie międzynarodowe, niepełna wiedza dotycząca ryzyka danej inwestycji i słaba znajomość rynków zagranicznych. To powoduje, iż w pierwszym okresie może pojawić się sytuacja, iż wraz ze wzrostem ryzyka, zyski będą się zmniejszać. Jednak jest to tylko zjawisko przejściowe i mija w momencie zgromadzenia odpowiedniego doświadczenia na danym rynku. Do wad tej formy internacjonalizacji zalicza się brak bezpośredniego kontaktu przedsiębiorstwa z zagranicą, co skutkuje niejednokrotnie zbyt ogólnikową wiedzą firmy na temat potrzeb i oczekiwań rynku zagranicznego.

Przedsiębiorstwo prowadzące działalność eksportową może mieć do czynienia z pośrednikami handlowymi i to zarówno w kraju macierzystym, jak też i za granicą. Podjęcie decyzji o długości kanału dystrybucji, czyli wybór rodzaju pośredników zależy m.in. od tego

³⁰ E. Duliniec, „Marketing...”, op. cit., s. 101.

„w jakim zakresie pośrednie ogniwa zbytu będą uczestniczyć w działaniach marketingowych”³¹. Chodzi tutaj o to, który z podmiotów będzie nadawał markę eksportowanemu towarowi. Takim podmiotem może być i producent, importer bądź eksporter, jak też zagraniczny hurtownik czy detalista.

Firma, dostarczająca towar na rynek zagraniczny, ma do wyboru dwie podstawowe formy eksportu: eksport pośredni i eksport bezpośredni. Istnieją również różne formy eksportu kooperacyjnego.

Eksport pośredni występuje wtedy, gdy firma produkująca, podczas sprzedaży towarów bądź usług na rynku zagranicznym, korzysta z niezależnych krajowych ogniw zbytu (np. profesjonalnego eksportera). To na nich zostaje przeniesione ryzyko i wszelkie koszty produktów przeznaczonych do sprzedaży na rynku zagranicznym. Pośrednik taki posiada również kompetencje w zakresie marketingu (ustalanie cen detalicznych, reklama) i to on odpowiada za transport, ubezpieczenie i wszelkie dokumenty potrzebne do zrealizowania transakcji.

To rozwiązanie sprawdza się szczególnie w firmach mało umiędzynarodowionych, które w swojej strategii rozwoju nie przywiązują dużej wagi do ekspansji na rynki zagraniczne. Są to przedsiębiorstwa eksportujące tylko i wyłącznie swoje nadwyżki, czyli do tego typu transakcji eksportowych dochodzi bardzo rzadko.

Zaletą eksportu pośredniego jest elastyczność. Każde przedsiębiorstwo ma możliwość wycofania się z operacji na danym rynku, nie ponosząc z tego tytułu żadnych dodatkowych kosztów. Wszelkie trudności, na które napotyka przedsiębiorstwo są pokonywane przez pośrednika. Ponadto forma ta pozwala na ekspansję firm z małym doświadczeniem międzynarodowym, gdyż opiera się głównie na doświadczeniu pośredników. Jest to dobre rozwiązanie dla początkującego przedsiębiorstwa, gdyż pozwala mu na zdobycie odpowiedniej wiedzy. Korzyści wynikają również z małego zaangażowania kapitału i niskich wymagań kadrowych, czyli i niewielkiego ryzyka, jakie towarzyszy tego typu transakcjom.

Jednak z związku z tym istnieje też wiele ograniczeń. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo całkowicie rezygnuje ze sprawowania kontroli nad marketingiem swoich produktów. Ma jedynie wpływ na ich jakość, która wynika z procesu produkcji. Natomiast nie ma wpływu zarówno na ceny (w poszczególnych etapach dystrybucji) jak i na formę promocji, czy też jakość serwisu. Producent nie osiąga korzyści wynikających z wizerunku marki, gdyż nie ma bezpośredniego kontaktu z zagranicznymi nabywcami. Nie posiada orientacji na nabywcę, co

³¹ E. Dulinić, „Marketing...”, op. cit., s. 102-103.

jest podstawą do osiągnięcia długookresowego sukcesu. Szansa rozwoju takiego przedsiębiorstwa jest znikoma, ponieważ rzadkością jest prowadzenie przez pośrednika odpowiednich badań rynku, które by to umożliwiły. Realizacja eksportu pośredniego zmniejsza zyski producenta, ze względu na obowiązek przekazania odpowiedniej marży dla ogniw pośrednich. . Poza tym istnieje ryzyko , gdyż w każdej chwili pośrednik może znaleźć lepszego dostawcę, a więc nigdy nie można być pewnym długotrwałej współpracy

Te ograniczenia często prowadzą do zmiany strategii wejścia na dany rynek. W momencie, gdy rynek staje się potencjalnie atrakcyjny firmy zmieniają strategię z eksportu pośredniego na strategię eksportu bezpośredniego.

Natomiast istotą eksportu bezpośredniego jest wywóz towaru poza granicę kraju macierzystego dokonywany bezpośrednio przez eksportera bądź osobę działającą w jego imieniu. Producent- dostawca sam zajmuje się działaniami eksportowymi. Nie oznacza to jednak rezygnacji z pośredników zagranicznych, zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo eksportuje produkty konsumpcyjne. W odróżnieniu od eksportu pośredniego, tutaj firma eksportująca ma podstawowe kompetencje handlowe i marketingowe. Eksport bezpośredni wiąże się z ponoszeniem kosztów, nie tylko wynikających z konieczności stworzenia własnej sieci zbytu, ale również związanych z prowadzeniem działań marketingowych, sporządzaniem dokumentacji itp. Jednak, aby osiągnąć większe zyski z eksportu bezpośredniego, należy zwiększyć nakłady (koszty operacyjne, zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanej, a zatem odpowiednio uposażonej kadry pracowników), a to z kolei związane jest z większym ryzykiem zwrotu tych nakładów (na skutek możliwych niepowodzeń, ewentualnych strat). Eksporter ma możliwość śledzenia na bieżąco tendencji rynkowych, gdyż posiada bezpośredni dostęp do informacji o rynku docelowym.

Strategia eksportu bezpośredniego często związana jest ze sprzedażą produktów opatrzonych marką własną. Trudność może pojawić się w momencie wystąpienia różnic kulturowych, utrudniających komunikację pomiędzy krajowym producentem a zagranicznym nabywcą. Przedsiębiorstwa prowadzące tę formę ekspansji mają możliwość budowania udziału w rynku zagranicznym we własnym imieniu i realizacji przez to swoich celów strategicznych. Dochodzi również do kumulowania się ich umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Poruszając się po rynku zagranicznym cały czas firma podnosi swoje kwalifikacje w danej dziedzinie. To właśnie ułatwia im zaawansowaną obecność na danym obszarze.

Pomimo, iż zakres kontroli nad działaniami marketingowymi jest znacznie większy, niż w przypadku eksportu pośredniego to jednak wpływ eksportującego producenta na cenę rynkową jest bardzo często ograniczony. Wynika to m.in. z polityki handlowej kraju importującego (stosowanie ceł i innych środków polityki handlowej), ale także z braku kontroli nad marżami detalicznymi.

Ta forma wejścia na rynki zagraniczne w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw jest tylko i wyłącznie pewnym etapem przejściowym. Z kolei dla mniejszych firm strategia ta może okazać się dominującą.

Do form eksportu bezpośredniego można zaliczyć także sprzedaż wysyłkową (katalogową). Strategia ta stosowana jest zwłaszcza przez niewielkie firmy podobnie zresztą jak telemarketing, który w ostatnich latach rozwija się bardzo szybko. Do rozwoju strategii wejścia za pośrednictwem sieci telefonicznej, telewizji kablowej czy też Internetu przyczynił się rozwój technologii w tym zakresie³².

Istnieje również tzw. eksport kooperacyjny, którego istotą jest współpraca grupy eksporterów z jednego kraju. Taka kooperacja poza dystrybucją obejmuje zwykle także i współpracę w zakresie promocji, badań rynku i inne. Przyczyną tego jest rozproszenie dostawców, bądź brak doświadczenia międzynarodowego.

Ta forma wejścia oznacza dla eksporterów podział niektórych kosztów i ryzyka internacjonalizacji. Oferuje się bowiem zagranicznym odbiorcom, zamiast oddzielnego eksportu linii produktów, kompletne systemy, co może okazać się pomocne w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami.

Inną formą kooperacji eksportowej jest tzw. piggybacking. Polega on na korzystaniu z zagranicznych kanałów dystrybucji innej firmy, często silniejszej i bardziej umiędzynarodowionej. Jednak tego rodzaju rozwiązanie traktowane jest przez firmy jako sytuacja przejściowa, zatem trudno określić je jako typową formę strategiczną.

Eksporterzy współpracujący ze sobą nie unikną również problemów, będących często barierami w ich rozwoju. Są to najczęściej różnice wynikające z odmiennego podejścia do celów strategicznych, bądź niechęć do ograniczenia autonomii np. w sprawach dotyczących cen towarów.

Niezależnie od rodzaju eksportu pozytywną jego stroną są możliwości uzyskania korzyści z tytułu skali lokalizacji oraz doświadczenia. Z kolei wadą eksportu we wszystkich

³² E. Duliniec, „Marketing...”, op. cit., s. 104-106.

trzech wariantach jest to, iż jest on objęty barierami celnymi kraju importu, co niekiedy może skłonić przedsiębiorstwo do rezygnacji z tej formy wejścia na rynek zagraniczny.

1.3.2. Powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi.

Kolejną formą zagranicznej ekspansji są powiązania kooperacyjne głównie z zagranicznymi partnerami. Powiązania te mogą być zawierane albo w formie niekapitałowej, do której zaliczane są kontrakty menedżerskie, licencjonowanie, franchising, kontrakty na inwestycje „pod klucz”, kontrakty na poddostawy, albo w formie kooperacji kapitałowej (spółki typu joint venture).

Do prowadzenia kooperacji niekapitałowej wprawdzie nie jest potrzebne zaangażowanie kapitału firm, ale nie powstaje jedno wspólne przedsiębiorstwo.

Formą kooperacji jest m.in.. licencjonowanie. Jest to metoda ekspansji międzynarodowej, której istotą jest kontrakt zapewniający zagranicznemu licencjobiorcy dostęp do jednego lub więcej zestawu technologii, know-how, patentów i wynalazków. W zamian za to licencjodawca otrzymuje wynagrodzenie w formie jednorazowej wypłaty i określoną kwotę od każdego sprzedanego produktu, będącego przedmiotem licencji.

Istotnym warunkiem współpracy jest utrzymanie wysokiej jakości produktów przez licencjobiorcę.

Licencjonowanie daje możliwość zaistnienia na rynku zagranicznym bez zbyt wysokich nakładów finansowych. Ponadto jest źródłem stałego dochodu, zwiększonego o oszczędności wynikające z tego, iż zostają pominięte koszty transportu.

Jednak istnieje ryzyko związane z tego typu kooperacją, bowiem możliwa staje się utrata pełnej kontroli przedsiębiorstwa nad dystrybucją, produkcją, a także występuje możliwość zaistnienia konfliktu z licencjobiorcą na skutek zmian kierunku jego działań, prowadzących od współpracy do konkurencji

Inną formą kooperacji jest franchising, którego istotą „jest sprzedaż ograniczonych praw do używania nazwy firmy zagranicznemu przedsiębiorstwu”³³. Ta forma, podobnie jak licencjonowanie, polega na tym, że przedsiębiorstwo posiadające już na rynku ugruntowaną pozycję przekazuje firmie zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej i umożliwia

³³ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, „Strategie...” op. cit., s.60.

korzystanie ze swoich dóbr i ustalonego programu sprzedaży. Firma główna udostępnia prawie wszystko: technologie, urządzenia, zarys zarządzania itp. W umowie współpracy zawarte są pewne warunki, które muszą być spełnione m.in. dawca franchisingu (franchiser) zobowiązany jest do przeszkolenia biorecy (franchisanta), który z kolei jest zobowiązany do przestrzegania zaleceń wyszczególnionych w umowie. Charakterystyczną cechą tych umów jest ich odnawialność, natomiast najczęściej zawierane są na okres od 5 do 10 lat.

Prawne uregulowania zasad tej formy powiązań zawarte są w Europejskim Kodeksie Etyki Franchisingu i Standardu Umów. Prawa przekazane przez dawcę są zebrane kompleksowo.

Przedsiębiorstwa decydujące się na tę formę kooperacji zazwyczaj są firmami nowymi, których rozwój znajduje się w fazie początkowej. Toteż nie dziwi fakt, że franchisant ma ograniczone możliwości ustalania warunków czy też negocjacji. Franchising jest swego rodzaju metodą umacniania marki i pozycji firmy na rynku.

Kontrakty menedżerskie to kolejna forma kooperacji niekapitałowej, której istota polega, na tym, że „stawia ona do dyspozycji zagranicznego inwestora zespół ludzi dysponujących odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą”³⁴.

Ta forma ekspansji także, jak w przypadku wcześniejszych form, związana jest z niskimi kosztami, niewielkim ryzykiem i jest korzystna zwłaszcza dla tych przedsiębiorstw, które dysponują odpowiednim personelem. Zadaniem firmy jest głównie zarządzanie operacyjne. Często kontrakty menedżerskie są powiązane z innymi formami współpracy jak np. z licencjami, kontaktami „pod klucz” itp. Celem ich jest albo zdobycie nowych rynków (cele ofensywne), albo utrzymanie swojej dotychczasowej pozycji (defensywne). Korzyści, jakie płyną z tego typu kontraktów, to bezpośrednie i pośrednie wpływy finansowe oraz korzyści strategiczne dla przedsiębiorstwa.

Realizowanie przedsięwzięcia za granicą w sposób kompleksowy to charakterystyczna cecha kontaktów na inwestycje „pod klucz”. Stosowane są zwykle w przemyśle ciężkim i w przetwórstwie żywności. Polegają one na dostarczaniu przez zleceniobiorcę sprzętu, wyposażenia, a także know-how. Zleceniodawcami są przedsiębiorstwa z generalnym wykonawcą na czele, albo konsorcja- stworzone przez kilka firm. To właśnie od ich liczby zależy, kto ponosi największą odpowiedzialność za inwestycje, co oczywiście wiąże się z największym ryzykiem. Ta metoda kooperacji należy zdecydowanie do najbardziej opłacalnych, ale i najbardziej ryzykownych.

³⁴ J. Rymarczyk, „Internacjonalizacja przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 1996r., s.140.

Zarządzając tego typu kontraktami należy brać pod uwagę takie problemy jak występowanie luki technologicznej i kulturowej na obszarach działania przedsiębiorstwa. Problemem może okazać się także czynnik polityczny, zwłaszcza w przypadku, gdy nabywcami są kraje niestabilne politycznie. Fakt, iż wiele kontraktów jest finansowana z różnych źródeł, również należy traktować jako problem.

Dla nabywcy kompleksowego obiektu „pod klucz” zaletą jest z pewnością oszczędność czasu, który musiałby poświęcić na samodzielną realizację tego celu. Z kolei wadą, oprócz wysokich kosztów, jest brak bezpośredniego kontaktu z wykonawcami, a przy tym kontroli nad przebiegiem całego przedsięwzięcia. Może to skutkować obniżeniem jakości obiektu.

Popularną formą internacjonalizacji są także kontrakty na poddostawy. Ich istotą jest zlecenie podwykonawstwa przez przedsiębiorstwo z jednego kraju przedsiębiorstwu z innego kraju. Produkt, będący przedmiotem kontraktu, musi zostać wykonany zgodnie z zaleceniami widniejącymi na zamówieniu. Rozróżnić należy kontrakty dotyczące dostaw części, usług (subcontracting), a także dotyczące wyrobów gotowych (subcontracting of whole product).

Główną zaletą kontraktów jest niskie zaangażowanie kapitału, a także niewielkie ryzyko. Natomiast wadą, poza niską opłacalnością, jest brak kontaktu z zagranicą, a w związku z tym niemożność nabycia doświadczenia i poznania nowego rynku.

Do kooperacji kapitałowej zalicza się spółki typu joint venture. „Są to wspólne przedsięwzięcia o mieszanym kapitale eksportera i firmy miejscowej w celu realizacji określonego celu³⁵. Partnerzy wnoszą do nowego przedsiębiorstwa nie tylko środki pieniężne, ale także swoje doświadczenie (znajomość rynków, dostawców, przepisów, zwyczajów). Jak również know-how.

Są różne powody, dla których przedsiębiorstwa decydują się na tego typu współpracę. Nie zawsze jest to chęć wejścia jednego z partnerów na zagraniczny rynek. Powodem może być także chęć obniżenia kosztów potrzebnych do realizacji celów, lepszy dostęp do tańszych dostaw, surowców. Joint venture stanowi szansę dla małych i średnich firm, które nie posiadają wystarczających środków na samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą.

Korzyścią z takiej formy internacjonalizacji mogą się okazać tzw. „efekty synergiczne” wiążące się z transferem technologii, dostępem do większej liczby rynków itp.

³⁵ K. Wach, „Działalność...”, op. cit., s. 56.

Mocną stroną tworzenia takich spółek jest wzajemne uczenie się, wymiana doświadczeń. Nowopowstała firma staje się silniejsza i bardziej odporna na konkurencję. Wspólna firma jest również lepiej postrzegana na rynku lokalnym.

Istnieje jednak ryzyko nielojalności jednej z firm, co grozi utratą zainwestowanego kapitału i konfliktami interesów.

Do powiązań kooperacyjnych, oprócz kapitałowych i niekapitałowych form współpracy można zaliczyć także międzynarodowe sojusze strategiczne (alianse strategiczne). „Aliansem strategicznym nazywa się umowę, której założeniem jest współpraca dwóch lub więcej firm, zwanych aliantami. Zawiera on elementy współpracy i konkurencji, a nawet rywalizacji, więc jest czymś pośrednim pomiędzy kooperacją a współzawodnictwem”³⁶. Celem aliansu jest najczęściej zdobycie nowych rynków zbytu. Umowa tego typu może także wynikać z trudnej pozycji finansowej słabszego partnera (taki typ aliansu może przerodzić się w fuzję lub w joint venture). Niekiedy firmy współpracują z konkurentami. Zyskują wówczas lepszą pozycję na rynku, a także ograniczają koszty np. reklamy.

Wyróżnia się trzy formy aliansów: umowy o współpracy, spółki typu joint venture i powiązania kooperacyjne poprzez wykup udziału kapitałowego w spółce partnera.

Zawieranie aliansów może nastąpić poprzez połączenie się firm o tym samym potencjale (alianse symetryczny) lub gdy ich potencjał charakteryzuje się odmiennymi cechami (alianse niesymetryczny).

Jedną z przyczyn tworzenia się takich form powiązań jest dążenie do umocnienia swojej siły konkurencyjnej i zwiększenia skali działania firmy. Dotyczy to partnerów tego samego typu. Ich charakterystyczną cechą jest fakt, że przyczyniają się do redukcji ryzyka w niepewnym otoczeniu.

Wśród wielu rodzajów aliansów można wyróżnić trzy najważniejsze rodzaje: alianse komplementarne, zintegrowane oraz addytywne³⁷. Pierwsze z nich nie dotyczą produktów konkurencyjnych, lecz uzupełniających się. Natomiast zintegrowane odnoszą się do firm o podobnym zasięgu geograficznym, wytwarzających produkty substytucyjne. Alianse addytywne mają związek z produkcją wyrobów podobnych, opierają się na podziale zadań pomiędzy stronami.

³⁶ J. Rymarczyk, „Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 2004r., s. 203.

³⁷ J. Cygler, Typologia aliansów strategicznych, „Przegląd organizacji” 1997r., nr.5, cyt. za E. Najlepszy, „Biznes...”, op. cit., s.42.

Zagrożeniem dla takiej formy współpracy jest możliwość wystąpienia konfliktu pomiędzy wspólnikami, a ponadto ograniczenie swobody działania w podejmowaniu decyzji i tworzeniu strategii.

1.3.3. Samodzielna działalność zagraniczna.

Najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji jest samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą. Przedsiębiorstwo wchodzi na rynek zagraniczny poprzez otwarcie własnych przedstawicielstw, oddziałów, czy zawiązywanie tzw. spółek-córek w postaci filii. Zarówno filia jak i oddział to odmiany zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Istnieją zasadnicze różnice pomiędzy filiami (z j. ang. subsidiary) i oddziałem (place of business).

Filia charakteryzuje się tym, że posiada osobowość prawną. Jest to spółka zależna, podlegająca prawu kraju lokalizacji. Z kolei oddział nie posiada odrębnej osobowości prawnej, bowiem stanowi część firmy macierzystej. Natomiast tak filia jak i oddział są własnością przedsiębiorstwa macierzystego.

Jednak w zagranicznej ekspansji firm większe znaczenie posiadają filie. Do ich zalet można zaliczyć możliwość ominięcia barier celnych dla towarów czy usług oferowanych przez przedsiębiorstwo macierzyste. Ponadto zakładając filie tworzy się miejsca pracy w danym regionie. Mówiąc o filii, mówi się również o możliwości osiągnięcia znacznych korzyści, a także podkreśla się stałą obecność firmy na rynku.

Istnieją także słabe strony zakładania filii. Jedną z nich są z tym związane koszty, bardziej skomplikowana procedura oraz obowiązek opłacenia podatku od przeniesienia kapitału przy rejestracji.

Z kolei oddział charakteryzuje się uławną procedurą rejestracji, a ponadto podatek od przeniesienia kapitału nie jest w przypadku oddziału naliczany.

Ze względu na zasięg działalności oraz stopień swobody firmy, istnieją cztery rodzaje filii: miniaturowa replika (działalność produkcyjna w zakresie całości lub większości wyrobów), satelita handlowy (wyroby wyprodukowane centralnie, sprzedawane lokalnie),

poddostawca (wytworzenie zestawu części) i specjalista (wybrany asortyment przeznaczony na rynek globalny)³⁸.

Wszystkie wymienione wyżej formy wejścia na rynek różnią się od siebie, jednak na ich podstawie stwierdzić można, że im większa część kapitału zostanie zaangażowana w proces, tym większe jest ryzyko, ale też i większa opłacalność przeprowadzanych transakcji handlowych.

³⁸ M. Gorynia, K. Fonfara, E. Najlepszy, J. Schroeder, „Strategie...”, op. cit., s. 74.

ROZDZIAŁ 2. FUNKCJONOWANIE MIĘDZYNARODOWYCH SIECI HANDLOWYCH.

2.1. Miejsce sieci handlowych w międzynarodowym systemie dystrybucji.

2.1.1. Kanały dystrybucji na rynku międzynarodowym.

Każda działalność podejmowana na rynku krajowym bądź międzynarodowym wiąże się z przepływem produktów (towarów bądź usług). Warunkiem osiągnięcia celów (w dziedzinie sprzedaży), wyznaczonych przez przedsiębiorstwa jest to, aby produkt był doprowadzony do sklepu i zaoferowany został konsumentowi uwzględniając jego potrzeby³⁹.

Proces doprowadzenia towarów bądź usług od sfery produkcji do sfery konsumpcji napotyka na liczne bariery (przestrzenne, czasowe, asortymentowe, ilościowe, technologiczne), oddzielające producentów od finalnych nabywców. W takim przypadku przedsiębiorstwa zmuszone są do skorzystania z ogniw pośredniczących. Pokonywaniem barier zajmuje się system dystrybucji⁴⁰, którego głównym zadaniem jest dostarczenie finalnym nabywcom produktów do określonego miejsca, w określonym terminie, na uzgodnionych wcześniej warunkach i po cenie odpowiadającej oczekiwaniom klientów⁴¹.

W ramach dystrybucji wyróżnia się dwa obszary decyzyjne. Pierwszy z nich związany się ze sposobem dostarczania towarów (przemieszczanie produktów) czyli tzw. dystrybucja fizyczna. Drugim obszarem decyzyjnym jest natomiast sposób sprzedaży towarów, czyli wybór rodzaju kanałów dystrybucji⁴². W zespole instrumentów oraz działań bezpośrednio związanych z dystrybucją towarów podstawowym składnikiem są kanały dystrybucji.

³⁹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, PWE, Warszawa 2008r., s. 404.

⁴⁰ Dystrybucja- jest jednym z instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, B. Borusiak, P. Drygas, M. Małkowska- Borowczyk, „Zmiany w kanałach dystrybucji artykułów konsumpcyjnych”, Handel wewnętrzny, nr.3, Warszawa 2005r., s. 45.

⁴¹ Z. Spyra, „Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji”, CeDeWu, Sp. z o. o., Warszawa 2007r., s. 13.

⁴² Borusiak, P. Drygas, M. Małkowska- Borowczyk, „Zmiany...”, op. cit., s. 45.

W dostępnej literaturze znaleźć można wiele definicji kanałów dystrybucji, jedne akcentują funkcjonalny aspekt kanału, drugie z kolei podkreślają jego podmiotową strukturę⁴³.

Definicje akcentujące funkcjonalny aspekt kanału przyjmują, iż kanał dystrybucji jest to „sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują agencje i instytucje pośredniczące, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni”⁴⁴. Przepływy strumieni wiążą się z realizowanymi funkcjami kanałów dystrybucji. Kierunki przepływu strumieni są zróżnicowane, mogą być zarówno jedno- lub dwukierunkowe.

Wśród strumieni jednokierunkowych wyróżnić można dwa typy: „w przód”- prowadzące od producenta do finalnego odbiorcy i „wstecz”- od finalnego odbiorcy do producenta.

Do funkcji kanałów dystrybucji należą przede wszystkim⁴⁵:

- Przepływy prawa własności (w momencie sprzedaży) albo użytkowania (przy leasingu). Jest to przepływ jednokierunkowy, przebiegający od producenta przez pośrednika, do nabywcy finalnego. Istnieje możliwość przepływu w odwrotnym kierunku (w przypadku zwrotów towarów);
- Fizyczne przemieszczanie towaru (strumień produktów)- zalicza się do strumieni jednokierunkowych o charakterze „wstecz”;
- Negocjowanie (strumień negocjacji)- w związku z tym ,iż każda firma reprezentuje własne interesy charakter strumienia jest dwukierunkowy. Powoduje to, że negocjacje w kanale dystrybucji prowadzone są przez wszystkie uczestniczące podmioty: producenta, detalistę, hurtownika;
- Podejmowanie ryzyka (strumień ryzyka) - jest to przepływ o charakterze dwukierunkowym, ryzyko ponoszone jest zarówno przez producenta (w przypadku sprzedaży z odroczonym terminem płatności), pośredników (niepewność sprzedaży całej partii towaru), jak też i w przypadku konsumenta (zapłata za dany produkt). Sieci handlowe w porozumieniu z dostawcami stworzyły mechanizm, który pozwolił na jego ograniczenie. Tym mechanizmem jest możliwość zwrotu niesprzedanych partii towarów do producenta;

⁴³ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s. 14.

⁴⁴ R. Niestrój, „Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne”, PWN, Warszawa 1996r., s. 174-178.

⁴⁵ E. Duliniec, „Marketing...”, op. cit., s. 217.

- Strumień płatności- jest to przepływ jednokierunkowy („wstecz”), przepływa bowiem od konsumenta;
- Przepływ zamówień (strumień zamówień)- strumień o charakterze jednokierunkowym („wstecz”). Zamówienia zwykle składają pośrednicy, w oparciu o wcześniej podpisane umowy o współpracy dystrybucyjnej;
- Przepływ informacji rynkowej- w tym wypadku strumień ma charakter sprzężenia zwrotnego, gdyż pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji występuje wzajemna komunikacja. Może ona obejmować zarówno badania marketingowe, promocję, wymianę ofert, jak również negocjację. W ramach tego przepływu może zaistnieć sytuacja, w której producent bez udziału pośredników przekazuje potrzebne informacje konsumentowi;
- Przepływ informacji promocyjnej (strumień promocji)- ma on charakter jednokierunkowy. Najczęściej źródłem tego przepływu jest producent, ale również strumienie mogą przepływać pomiędzy pośrednikami na linii hurtownik-detalista.

W definicjach podkreślających podmiotową strukturę, kanałem dystrybucji jest „zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji, współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do użytkownika lub konsumenta”⁴⁶.

W tym aspekcie w kanałach dystrybucji wyróżnić można trzy podstawowe grupy uczestników (ze względu na spełniane przez nich funkcje)⁴⁷:

- Podmioty, które zajmują się sprzedażą i zakupem produktów (producenci, hurtownicy, detaliści, instytucjonalni i indywidualni nabywcy).
- Podmioty nie przejmujący prawa własności, wspomagający jedynie proces jego przekazywania (brokerzy, agenci).
- Instytucje świadczące usługi na rzecz innych uczestników kanału dystrybucji (banki, agencje reklamowe, spedytorzy).

W kanałach dystrybucji struktura podmiotowa inaczej kształtuje się w przypadku rynku artykułów konsumpcyjnych i rynku środków produkcji. Zwykle dłuższe kanały dystrybucji (długość mierzona liczbą poziomów, bądź szczebli dystrybucji) występują w przypadku dóbr konsumpcyjnych.

⁴⁶ Ph. Kotler, „Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Gebethner & s-ka, Warszawa 1994, s. 480, cyt. za Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s. 17.

⁴⁷ K Rutkowski (red.), „Logistyka dystrybucji”, Difin, Warszawa 2001r., s. 16.

Analizując warianty rynku artykułów konsumpcyjnych wyróżnić można dwa rodzaje kanałów dystrybucji: kanały bezpośrednie i kanały pośrednie. Kanały bezpośrednie (własne) wyróżniają się tym, iż producent prowadzi działalność dystrybucyjną bez udziału ogniw pośredniczących. Kanały pomimo, iż zapewniają producentowi pełną kontrolę nad podejmowanymi działaniami marketingowymi i uruchamianymi instrumentami, jednak nie zawsze stają się konieczne, czy też pożądane. Istnieje wiele czynników zarówno ekonomicznych, jak też organizacyjnych, które sprawiają, że udział wyspecjalizowanych pośredników w procesie doprowadzenia produktów ze sfery produkcji do sfery konsumpcji jest niezbędny. Porównanie cech omawianych rodzajów kanałów dystrybucji przedstawia tabela 1.

Obok wyboru długości kanału dystrybucji, kolejnym ważnym problemem decyzyjnym przy doborze kanału dystrybucji jest problem szerokości kanału. Najczęściej szerokość określana jest przez skalę dotarcia do ostatecznych odbiorców, rozumiana jako liczba punktów sprzedaży detalicznej. Odnosi się więc przede wszystkim do liczby i typów pośredników. Szerokość dystrybucji zależy od: rodzaju produktu, poziomu cen, fazy cyklu życia produktu, lojalności wobec marki, częstotliwości zakupu itp.⁴⁸.

Przedsiębiorstwo, decydując się na pomoc pośrednika musi podjąć decyzję dotyczącą wyboru określonego -mniejszego bądź większego- zakresu współdziałania. Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwa podstawowe typy kanałów dystrybucji: kanały konwencjonalne i kanały zintegrowane poziomo⁴⁹.

Kanał konwencjonalny tworzą instytucjonalnie wyodrębnione podmioty (detaliści, hurtownicy, producenci), samodzielnie dążący do maksymalizacji własnych korzyści. Charakterystyczną cechą kanału jest, iż każde kolejne ogniwo na drodze przepływu towarów jest niejako finalnym odbiorcą od ogniwa poprzedniego. Transakcje kupna- sprzedaży zawierane są bowiem przez podmioty kolejnych szczebli na podstawie każdorazowo przeprowadzanych negocjacji. Świadczy to o tym, iż założeniem uczestników kanałów konwencjonalnych nie jest dalsza kontynuacja kontaktów i bliższe współdziałanie. W ten sposób kanały można więc postrzegać jako zbiór wyodrębnionych rynków cząstkowych.

⁴⁸ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 218-219.

⁴⁹ A. Czubała, „Dystrybucja produktów”, PWE, Warszawa 2001r., s. 36.

Tabela 1. Cechy bezpośrednich i pośrednich kanałów dystrybucji.

Cecha	Kanał dystrybucji	
	Bezpośredni	Pośredni
Kontrola nad kanałem	pełna produkcja	podzielona między uczestników
Strategia dystrybucji	producenta	pośredników
Koszty producenta	wysokie	niskie
Przepływ płatności	szybki	dłuższy
Szytywność reguł	mała	duża
Produkt	możliwe uwzględnienie specjalnych życzeń nabywcy	standardowy
Asortyment	wąski, własny	szeroki, złożony z produktów wielu producentów
Cena	negocjowana z klientem	zależna od strategii dystrybutora
Sprzężenie zwrotne informacji	duże	małe
Promocja i motywacja	skierowana do nabywców finalnych	skierowana do pośredników
Reklama	„pcha” produkt	„ciągnie” produkt

Źródło: A. Czubała, „Dystrybucja produktów”, Warszawa 1996 r., s. 29., cyt. za L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, PWE, Warszawa 2008r., s. 412.

Tworzenie zwartej kompozycji elementów marketingu i jednocześnie eliminowanie bądź ograniczenie negatywnych konsekwencji kanałów konwencjonalnych jest podstawową przesłanką kanałów zintegrowanych poziomo. Ich uczestnicy dążą do pełnego wykorzystania szans rynkowych, czyniąc to poprzez poszukiwanie wspólnych celów i rozwijanie form współpracy. Działalność podmiotów jest kontrolowana tylko przez jednego z uczestników. W zależności od zakresu bądź formy integracji działań można wyróżnić: kanały administrowane, kanały kontraktowe oraz kanały korporacyjne⁵⁰.

⁵⁰ A. Czubała, „Dystrybucja...”, op. cit., s. 196.

Czynnikami warunkującymi w podstawowym stopniu, zarówno długość, jak i szerokość kanału dystrybucji na danym rynku są:

Wewnętrzne:

- Wielkość przedsiębiorstwa oraz charakter jego aktywności na rynku międzynarodowym;
- Potrzeba sprawowania kontroli nad zagranicznymi kanałami dystrybucji (uzależniona m.in. od posiadania przez przedsiębiorstwo marek handlowych o renomie na skalę międzynarodową i globalnym wizerunku);
- Specyfika produktu (warunki przechowywania produktu, jego prezentacji itp.);
- Wymagania dotyczące funkcji kanału dystrybucji (zakres, poziom, szybkość serwisu, prowadzenie magazynu).

Zewnętrzne:

- Ogólny poziom rozwoju gospodarczego;
- Specyfika rynku (w szczególności od strony popytowej).

Innymi czynnikami, które również w sposób znaczący wpływają na wybór odpowiedniego kanału dystrybucji jest: sytuacja konkurencyjna, ograniczenia prawne czy też dostępność pośrednich ogniw zbytu⁵¹.

Na przełomie ostatnich paru lat dostrzega się wiele globalnych tendencji w dziedzinie międzynarodowej dystrybucji. Współczesnymi trendami jest przede wszystkim rozwój dużych przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą detaliczną. Rozwój ten przyczynia się do wzrostu zasięgu firm na skalę międzynarodową i globalną. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw dysponujących kapitałem europejskim. Na rynku funkcjonuje coraz więcej sklepów wielkopowierzchniowych, wzrasta również znaczenie obiektów handlowych, oferujących produkty wyłącznie po cenach dyskontowych. Są to obecnie tzw. nowoczesne kanały dystrybucji.

⁵¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s.219-222.

2.1.2. Istota i pojęcie sieci handlowej.

Pojęcie sieci handlowej, choć powszechnie stosowane, nie jest jednak jednoznacznie zdefiniowane.

Sama definicja „sieci” budzi wiele wątpliwości, gdyż również jest pojęciem nie w pełni jeszcze określonym. Uważa się, iż „sieć” jest to pewna konstrukcja tworząca środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa⁵².

Najczęściej pojęcie to stosowane jest w trojakim znaczeniu, po pierwsze jako forma struktury organizacyjnej, jako styl zarządzania, bądź jako sposób zorganizowania stosunków między przedsiębiorstwami.

Zainteresowanie, jakie wywołały duże obiekty handlowe, a także ich postępująca ekspansja skłoniły do próby zdefiniowania pojęcia, jakim jest zagraniczna sieć handlowa. Sformułowane zostały dwie definicje⁵³. Pierwsza odnosi się do definicji przedsiębiorstwa jako sieci, czyli tak zwana definicja podmiotowa. Sieć w tym przypadku jest podmiotem rynkowym, złożonym ze zbioru jednostek, działającym pod wspólną nazwą, z dominacją funkcji handlowych i o zunifikowanych rozwiązaniach organizacyjno- technicznych, czyli działaniach dotyczących asortymentu, strategii sprzedaży czy też standardu usług.

Zagraniczna sieć handlowa prowadzi działalność gospodarczą poza terenem kraju macierzystego, w którym zlokalizowana jest centrala danej placówki. Zgodnie z tą definicją podmiot jest pośrednikiem w kanale dystrybucji, którego głównym zadaniem jest sprzedaż towarów finalnemu nabywcy. Jest to funkcja typowa dla detalistów, polegająca m.in. na sprzedaży produktów i kierowaniu ruchem towarów poprzez ustalenie lokalizacji danego obiektu handlowego. Ważnym aspektem jest też pozyskiwanie informacji i umiejętne ich przekazywanie, a także oddziaływanie na rynek za pomocą różnych środków promocji.

Z kolei druga definicja w ujęciu „infrastrukturalnym” traktuje zagraniczną sieć handlową jako element składowy sieci handlowej danego kraju, który obejmuje przedsiębiorstwa działające na terenie kraju. Ich właścicielami są podmioty dysponujące kapitałem obcym lub działające w systemie franchisingowym, którego dawcą jest podmiot zagraniczny. Rozwój tych podmiotów uzależniony jest od czynników rynkowych (wielkość

⁵² A. P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), „Europa wobec wyzwań gospodarki globalnej”, Adam Marszałek, Toruń 2008r., s. 288

⁵³ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s. 125.

i potencjał rynku, preferencje klientów), czynników administracyjnych, podatkowych bądź urbanistycznych.

Do podstawowych cech sieci handlowych można zaliczyć przede wszystkim scentralizowane zakupy, czyli „wszystko w jednym miejscu”. Jest to dogodna forma zakupu dla klienta, który dzięki temu może zakupić wszystkie potrzebne produkty w jednym miejscu, oszczędzając przy tym czas, który musiałby przeznaczyć na szukanie potrzebnych artykułów w rozproszonych małych obiektach handlowych z tradycyjną formą sprzedaży. Oprócz czasu klient oszczędza także i pieniądze, gdyż udając się do sklepu sieciowego liczy na promocyjne ceny towarów. Coraz częściej sieci handlowe lokują swoje obiekty w dużych galeriach handlowych, co dodatkowo jeszcze wzmacnia efekt centralizacji. Scentralizowane są również takie obszary działalności jak szkolenia, polityka cen i działalność reklamowa.

W takich dużych placówkach sprzedawane są produkty markowe zarówno producentów jak i marki własne. Reklamowane towary są umiejętnie eksponowane i tym sposobem przyciągają klientów. Duża powierzchnia sklepu, którą dysponują sieci sprawia, że towar staje się bardziej zauważalny, a wolna przestrzeń pomiędzy regałami pozwala na swobodne przemieszczanie się klientów. Mniejsze placówki nie są w stanie zapewnić na małej powierzchni różnorodności towarów i swobody zakupu. To odróżnia małe sklepy od placówek sieci handlowych.

Istotnym wyróżnikiem każdej sieci handlowej jest logo, charakterystyczny wystrój wnętrza i kolorystyka, która okazuje się bardzo pomocna przy kreowaniu swojego wizerunku.

W prawie polskim nie można doszukać się definicji, czym właściwie jest sieć handlowa, hipermarket, supermarket itp. W istniejących dokumentach z kolei funkcjonuje określenie: wielkopowierzchniowy obiekt handlowy (WOH), zwany niekiedy „sklepem wielkopowierzchniowym”. Jest to sklep, „w którym prowadzona jest działalność handlowa, detaliczna i hurtowo- detaliczna o powierzchni sprzedażowej przekraczającej 300m², będący w zarządzie jednego właściciela, holdingu, sieci handlowej, dewelopera czy innego zarządcy bez względu na liczbę i rodzaj asortymentu będącego w sprzedaży”⁵⁴.

Jednak w związku z ewolucją tej formy dystrybucji definicja sklepu wielkopowierzchniowego uległa przeobrażeniu. Zmienił się zapis dotyczący minimalnej wielkości powierzchni sprzedaży z dotychczasowego 300m² na 400m². Nie ma też

⁵⁴ Tekst ustawy z dnia 10.04.2004r. o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych, art. 2.1.

dokładnego określenia, co do rodzaju prowadzonej działalności, może to być jakakolwiek działalność handlowa⁵⁵.

2.1.3. Rodzaje sieci handlowych.

Ostatnim szczeblem w kanale dystrybucji jest handel detaliczny, w ramach którego towary trafiają do ostatecznego nabywcy. Nabywcami w handlu detalicznym są najczęściej konsumenci indywidualni, rzadziej są nimi drobni odbiorcy bądź konsumenci zbiorowi.

Wraz z pojawieniem się na rynku światowym domów towarowych nastąpiły istotne zmiany w dystrybucji towarów. We współczesnym handlu detalicznym widoczna staje się tendencja do różnicowania typów punktów sprzedaży.

Koncepcja strategiczna międzynarodowych sieci handlowych opiera się na wykorzystaniu różnych formuł dystrybucji. Poszczególne formuły różnią się pomiędzy sobą, nie są też wewnętrznie jednolite. Ta niejednorodność spowodowana jest ewolucją sieci handlowych, a także wynika z tradycji poszczególnych krajów. Podział handlu detalicznego ma więc charakter wielostopniowy, gdyż poszczególne formy różnią się między sobą asortymentem, charakterem lokalizacji placówki, metodami sprzedaży i organizacją samego procesu sprzedaży.

Ze względu na charakter kontaktów pomiędzy sprzedawcą a konsumentem można wyróżnić trzy formy handlu detalicznego: handel stacjonarny, ruchomy i wysyłkowy.

Handel stacjonarny jest podstawową formą handlu detalicznego, obejmuje on obiekty handlowe, zlokalizowane na stałe w określonym miejscu. Zapewnia to klientowi możliwość zakupów w jednym miejscu jak również pozwala na bezpośredni kontakt klienta z pożądanym towarem. Handel stacjonarny może wystąpić w postaci handlu skoncentrowanego.

W ramach handlu skoncentrowanego wyróżnia się⁵⁶:

- Ośrodki handlowe;
- Kompleksy handlowe;

⁵⁵ Tekst ustawy z dnia 11.05.2007r. o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, art. 2(Dz. U. 2007, nr.127, poz. 880.)

⁵⁶ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 467.

- Domy towarowe;
- Sklepy masowej sprzedaży.

Ośrodki handlowe stanowią formę przestrzennej, kompleksowej koncentracji różnorodnych punktów sprzedaży detalicznej, zakładów usługowych jak również gastronomii. Właścicielem placówki może być zarówno jedna jak i kilka osób. Zasadniczymi cechami ośrodka handlowego jest zaspokajanie potrzeb klientów w sposób komplementarny. Wśród czynników powstawania i rozwoju tego typu obiektów handlowych do najważniejszych można zaliczyć: ograniczone możliwości budowy nowych obiektów w miastach. Poza miastem budowa ośrodków handlowych jest bardziej opłacalna, ze względu na ceny działek budowlanych. Szczególne znaczenie mają czynniki związane z upodobaniami klientów do których przede wszystkim zalicza się oszczędność czasu konsumenta. Różnorodność czynników oraz ich natężenie miały bezpośredni wpływ na powstanie różnych rodzajów ośrodków handlowych.

Wyróżnia się trzy główne rodzaje ośrodków handlowych⁵⁷:

- Wielofunkcyjne ośrodki handlowe- obiekty o powierzchni sprzedażowej około 100 tysięcy m², dysponujące szerokim asortymentem towarów i zróżnicowanym poziomem świadczonych usług. Lokalizowane są na obrzeżach miast;
- Ośrodki handlowe w centrach miast- obiekty charakteryzujące się znacznie mniejszą powierzchnią sprzedaży niż w przypadku wielofunkcyjnych ośrodków handlowych, również ograniczony jest poziom oferowanych usług;
- Specjalistyczne centra handlowe- rozwijane najczęściej w celu obsługi określonego segmentu rynku. Powstają zazwyczaj blisko autostrad czy też w pobliżu dworców.

Coraz bardziej do ośrodków handlowych upodabnia się kolejna forma zgrupowania sieci czyli tzw. kompleksy handlowe. Pod względem zróżnicowania obiektów i świadczonych usług prezentuje się jednak znacznie gorzej. Są to obiekty sieci znacznie prostsze i dzięki temu pod względem inwestycyjnym tańsze. Sprawia to jednak, iż klient postrzega je jako mniej atrakcyjne.

⁵⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 477.

Domy towarowe są to wielodziałowe duże sklepy o powierzchni sal sprzedaży przekraczającej 2500m², z reguły na kilku kondygnacjach. Charakterystyczną cechą jest, iż posiadają własne zaopatrzenie hurtowe, a lokalizowane są w miejscach znacznego ruchu ludności. W tych placówkach sprzedawane są głównie artykuły żywnościowe takie jak obuwie, odzież, czy artykuły wyposażenia mieszkań⁵⁸.

Powstawanie domów towarowych bezpośrednio wiązało się z rozwojem miast, transportu i masowej produkcji. Cechą wyróżniającą domy towarowe od innych form sprzedaży detalicznej jest szeroka gama asortymentowa i różnorodność towarów, które można zakupić w jednym miejscu. Korzyści związane z funkcjonowaniem tej skoncentrowanej formy organizacyjnej handlu są podobne jak w przypadku wszystkich innych detalistów.

Odmianą domów towarowych są domy handlowe. Tak samo jak w przypadku domów towarowych są to obiekty wielodziałowe, w których jednak sprzedaje się towary z przynajmniej dwóch lub więcej branż. Są to obiekty duże, których powierzchnia sprzedaży waha się od 600m² do 1999m². Asortyment sprzedawany w tego typu placówkach jest podobny do tego, którym dysponują domy towarowe. Do cech wyróżniających domy handlowe zaliczyć można przede wszystkim stosowanie własnych znaków towarowych, aktywne oddziaływanie na przemysł bądź wysoki standard jakościowy towarów i usług sprzedawanych w tym obiekcie⁵⁹.

Kolejną formą handlu skoncentrowanego są sklepy masowej sprzedaży. Do tej kategorii sklepów zalicza się przede wszystkim:

- Hipermarkety;
- Supermarkety;
- Sklepy dyskontowe;
- Powszechne sklepy masowej obsługi.

Powstanie tych form handlu detalicznego było wynikiem zmian w metodach działania tych detalistów, którzy nie wytrzymali presji konkurencji ze strony dużych przedsiębiorstw handlowych. Decydując się na konkretny rodzaj obiektu handlowego należy brać pod uwagę pewne kryteria, które muszą być spełnione, by można było

⁵⁸ Tekst ustawy z dnia 10.04.2004r. o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych, art. 2.1.

⁵⁹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 466.

zaliczyć dany obiekt do poszczególnej kategorii. Są to pewne czynniki różnicujące zagraniczne sieci handlowe⁶⁰.

Czynnikami, które różnicują zagraniczne sieci handlowe są przede wszystkim: typ, łączna powierzchnia sprzedaży, gama asortymentowa

W Europie hipermarketem może stać się obiekt, którego powierzchnia stanowi minimum 2,5 tysiąca m², jednak w rzeczywistości te parametry są znacznie wyższe, co wynika z faktu, iż każda z formuł jest wewnętrznie zróżnicowana. Średnia powierzchnia hipermarketu to około 6-8 tysięcy m², natomiast niekiedy rozmiary te osiągają kilkanaście tysięcy metrów kwadratowych. Dolna granica asortymentu hipermarketu wynosi 30 tys. pozycji. Dotyczy to jednak sieci bardziej zlokalizowanych w krajach rozwiniętych, najbardziej konkurencyjnych, w których rynki wykazują tendencję do zróżnicowania. Natomiast w krajach rozwijających się sieci zaczynają swoją działalność już od 5 tys. pozycji asortymentu (Chiny). Niekiedy zdarza się, że liczba asortymentu sięga nawet 60 tys.

Supermarkety, to sieć sklepów zdecydowanie mniejszych niż, hipermarkety, dlatego też przyjmuje się, że powierzchnia supermarketu nie powinna przekraczać 2,5 tys.m².

Super- i hipermarkety w celu przyciągnięcia klientów swą atrakcyjnością lokalizowane są zazwyczaj w ośrodkach handlowych.

Charakterystycznymi cechami tych dwóch typów placówek masowej sprzedaży są:

- niskie ceny;
- akcje promocyjne;
- przewaga wśród wszystkich sprzedawanych artykułów, produktów opatrzonych własnym znakiem towarowym;
- dogodna dla klientów ekspozycja towarów;
- przyciąganie klientów za pomocą różnorodnych działań o charakterze dodatkowym (loterie, wydłużenie godzin otwarcia);
- świadczenie różnego typu usług w otoczeniu sklepów (biuro podróży, pralnia);

⁶⁰ T. Domański, „Strategie marketingowe dużych sieci handlowych”, PWN, Warszawa- Łódź 2001r., s. 12-15.

- zaopatrywanie się bądź bezpośrednio od producenta lub w hurtowniach, będących własnością danego przedsiębiorstwa. Niektóre produkty pochodzą również z własnej produkcji (pieczywo, produkty garmazeryjne).

Do podstawowych formuł dystrybucji można zaliczyć również sklepy dyskontowe. Ze względu na specyfikę swoich działań dyskonty zaczynają obecnie odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę w handlu detalicznym. Mając na uwadze powierzchnię sprzedaży to zwykle sięga ona 1-1,2 tys. m² (powierzchnia ta może być większa). Świadczy, iż to kryterium nie odgrywa w tym formacie sklepów tak bardzo znaczącej roli. Sieci dyskontowe mogą rozpocząć swoją działalność dysponując zaledwie 600 artykułami, zazwyczaj jednak ich liczba jest większa, ale to już jest zależne od potrzeb danego rynku, na którym funkcjonują.

Do sklepów masowej sprzedaży zaliczyć można jeszcze powszechne sklepy masowej obsługi. Są to obiekty posiadające w sprzedaży różne artykuły, zwykle jednak z działem paczkowanych artykułów żywnościowych. Sprzedawane są głównie te produkty, które są przez klientów często nabywane.

Powierzchnia sprzedaży i gama asortymentowa są najważniejszymi czynnikami różnicującymi poszczególne formaty sklepów, jednak nie są to jedyne kryteria.

Kolejnym kryterium wyróżniającym format sklepu jest udział artykułów żywnościowych w ogólnej liczbie oferowanych produktów. Zależnie od formatu sklepu istnieje albo przewaga obiektów handlowych, w których przeważają produkty żywnościowe albo takich, w których ich odsetek stanowi mniejszość. Może pojawić się również sytuacja, w której ta przewaga jest niezauważalna.

Przewaga artykułów żywnościowych jest najbardziej widoczna w sklepach dyskontowych, które dysponują głównie produktami powszechnego użytku i przede wszystkim są to artykuły tanie takie jak cukier czy mąka. Wskaźnik artykułów żywieniowych przekracza niekiedy nawet 95% wszystkich oferowanych produktów.

Z kolei w grupie supermarketów wskaźnik ten nie przekracza 23% całego asortymentu.

W grupie artykułów nieżywnościowych, sklepy dyskontowe dysponują najmniejszym udziałem tych artykułów, w całości obrotów stanowią zaledwie 5%.

Hipermarkety dysponują znacznie większym udziałem, który średnio wynosi 40%. Niekiedy jednak dochodzi do sytuacji, w której hipermarkety znacznie rozszerzają swoją gamę asortymentową produktów nieżywnościowych, a dzieje się tak zwłaszcza w krajach, w których istnieje niedorozwój specjalistycznego handlu wielkopowierzchniowego.

Kolejnym kryterium jest wysokość marży. Od tego jaką dana sieć przyjmie strategię zależy wysokość marży, którą narzuci. Jednak zdecydowanie większość wielkopowierzchniowych obiektów handlowych opiera się na strategii niskich cen, co powoduje coraz częstsze wyrównywanie się marż pomiędzy różnymi formułami dystrybucji. Na ogół jednak najniższe marże stosują te sieci, które charakteryzują się znaczną przewagą cenową nad innymi uczestnikami kanałów dystrybucji, czyli sieci dyskontowe. Ich strategia polega na jawnym pozycjonowaniu swojej oferty, pokazując klientowi znaczne różnice cenowe, jakie istnieją pomiędzy sklepem dyskontowym a innym obiektem handlowym.

Innym wyróżnikiem typów formuł dystrybucji jest udział kosztów zatrudnienia w obrocie, czyli kosztowe spojrzenie na sieć handlową.

Wszystkie sieci handlowe stosują swoje strategie, które nastawione są na doskonalenie polityki kosztowej. Minimalizacja kosztów zatrudnienia to podejście, które najbardziej konsekwentnie stosowane jest przez hipermarkety czy też sieci dyskontowe.

Typologie sieci handlowych można zaprezentować również w inny sposób, posługując się zupełnie innymi kryteriami⁶¹.

Pierwsze z nich to ilość posiadanych obiektów handlowych. Według tego podejścia sieci handlowe dzieli się na małe zagraniczne sieci handlowe, czyli posiadające do pięciu sklepów. Średniej wielkości to te, które już dysponują co najmniej sześcioma placówkami handlowymi, jednak ich liczba nie może być większa niż dziesięć obiektów. Z kolei do dużych zalicza się sieci, posiadające jedenaście i więcej placówek

Kolejnym kryterium jest obszar działania zagranicznych sieci handlowych. Zgodnie z nim wyróżnia się sieci działające lokalnie, regionalnie i te, których działania są o zasięgu ogólnokrajowym.

⁶¹ Z. Spyra, „Kanały dystrybucji...”, op. cit., s. 127.

Asortyment oferowanych towarów to kolejny wyróżnik sieci. W tym przypadku sieci dzielą się na wyspecjalizowane, o różnym stopniu tej specjalizacji. Patrząc na rynek polski dotyczy to firm zajmujących się sprzedażą artykułów nieżywnościowych.

Kolejnym typem w obrębie tego kryterium są wielobranżowe zagraniczne sieci handlowe charakteryzujące się wewnętrznym zróżnicowaniem, a także różniące się pomiędzy sobą pod względem zakresu i udziału artykułów żywnościowych jak też i nieżywnościowych.

Ze względu na rodzaj sklepu wyróżnia się sklepy tradycyjne, które w grupie obiektów handlowych artykułami żywnościowymi charakteryzują się wąską specjalizacją, natomiast te w grupie artykułów nieżywnościowych zarówno wąską specjalizacją jak też i branżowe. Innymi typami sklepów w tej kategorii są supermarkety następnie hipermarkety, sklepy dyskontowe, jak też sklepy typu „convenience”(wygody)

Ostatnie kryterium różnicuje obiekty handlowe ze względu na sposób organizacji przedsiębiorstwa handlowego. Przedsiębiorstwo może być kierowane centralnie, pełniąc tym samym funkcje związane z zakupem towarów, wyposażeniem punktów sprzedaży, badaniem rynków itp. Jednakże w firmie handlowej może także istnieć kooperacja pomiędzy odrębnymi podmiotami, które podpisując umowy franchisingowe nawiązują w ten sposób współpracę prawną i finansową.

2.2. Strategie wejścia na rynki zagraniczne i ich wpływ na rozwój MSH.

2.2.1. Ilościowy rozwój sieci na przykładzie działalności sieci Carrefour.

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w obecnych warunkach gospodarczych podlega różnego rodzaju trendom. Postępujący proces globalizacji, powodujący wzrost konkurencji na rynkach wymusza na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania nowych rozwiązań strategicznych. Firmy odchodzą już od funkcjonowania na rynku w „pojedynek”, skłaniając się raczej w kierunku działań kooperacyjnych. Coraz częstszym przejawem staje się więc zawieranie aliansów strategicznych bądź przejęć. Przejęcie bądź zawarty sojusz może poprawić zdolność konkurowania przedsiębiorstwa,

co powoduje wzrost liczby tego typu transakcji. Uważa się, iż w kolejnych latach liczba zawieranych transakcji będzie rosła a takie partnerstwo strategiczne stanie się jedną z najbardziej skutecznych strategii w dążeniu do założonych celów.

Na ogólną liczbę transakcji przejęć czy też zawartych sojuszy strategicznych wpływ mają wielkopowierzchniowe obiekty handlowe. Ich rozwój wzmacnia bowiem efekt konkurencji. Wśród tego typu obiektów w wyścigu strategicznym ku internacjonalizacji przoduje francuska sieć Carrefour, o której można powiedzieć, iż jest pomysłodawcą i jednocześnie liderem w grupie hiper- i supermarketów. Firma powstała z inicjatywy dwóch osób Marcela Fournier i Luisa Defforey w 1959 roku. Rok później został otwarty ich pierwszy supermarket w Annecy. Do pierwszych, większych sukcesów z pewnością można zaliczyć stworzenie nowego konceptu handlowego, jakim był pierwszy hipermarket. Tego typu obiekt otwarty został we Francji w miejscowości Sainte- Genevie- des- Bois w 1963 roku. Dawał on przede wszystkim możliwość zakupu zarówno artykułów żywnościowych jak też i nieżywnościowych w jednym miejscu na powierzchni sprzedaży sięgającej 2500m². Hipermarket ten posiadał również przysklepowy parking z 400 miejscami parkingowymi. Inne obiekty handlowe nie miały takich udogodnień, dlatego też Carrefourowi z roku na rok zwiększała się liczba zadowolonych klientów, a wyniki sprzedaży stworzyły możliwość dalszego rozwoju sieci. Od samego początku Carrefour postawił przede wszystkim na ilościowy rozwój sieci i już od 1969 roku francuska sieć zdecydowała się wyjść ze swoją działalnością poza teren Francji. Swoją ekspansję Carrefour rozpoczął od Belgii, otwierając swój pierwszy hipermarket. Cztery lata później z kolei wkroczył na rynek hiszpański, otwierając swoją placówkę pod nazwą Pryca. Natomiast w 1964 roku ze swoim nowym formatem sklepu Carrefour rozpoczął działalność na rynku brazylijskim.

Carrefour znany jest z innowacyjności. Już od samego początku istnienia sieci szukał takich rozwiązań, które odróżniałyby go od innych obiektów handlowych i tym samym przyciągnęły klientów. Wynikiem tych poszukiwań było, wprowadzenie w 1976 roku przez francuską sieć, produktów „bez marki”. Promował je wówczas jako produkty tak samo dobre, jak znanych marek z tą różnicą, że produkty francuskiej sieci były o wiele tańsze.

Niekiedy grupy handlowe, w tym także i grupa Carrefour dążyły do równoległego upowszechnienia strategii niskich cen. Wynikało to z wrażliwości konsumentów na cenę produktów, szczególnie powszechnego użytku. Skutkiem tego było zarządzanie przez nich różnymi formatami sklepów. Carrefour, który w tym momencie miał już dość ugruntowaną pozycję w grupie super- i hipermarketów zdecydował się w 1979 roku wprowadzić do swojej sieci nowy format sklepu jakim były sklepy superdyskontowe tak zwane „hard discount”. Pierwszy taki obiekt powstał we Francji pod nazwą Ed Epicier. Dwa lata później w swoich posunięciach sieć poszła krok dalej i wprowadziła własną kartę płatniczą, the Pass Card . Rok 1982 to rok dalszego rozwoju sieci i dalszej jej ekspansji, gdyż w tym roku został otwarty pierwszy hipermarket w Argentynie, co skutkowało wkroczeniem do Ameryki Łacińskiej ze swoimi sklepami i produktami. Pod koniec lat 80. Carrefour chcąc opanować tereny Azji zdecydował się na rozpoczęcie działalności na Tajwanie.

Sieci handlowe, które nie chcą inwestować w danym kraju w tworzeniu sieci „od podstaw”, co związane jest nie tylko z ryzykiem ale także z dużymi kosztami decydują się na znacznie mniej kosztowną inwestycję jaką jest budowanie swojej pozycji w postaci przejęcia firmy, placówki już istniejącej, której działalność zbliżona jest to tej, którą prowadzi firma przejmująca. Taką możliwość wykorzystał również Carrefour, który w 1991 roku przejął sieci Euromarche i Montlar. W tym też roku otworzył hipermarket w Grecji. W kolejnych latach wprowadzał swoje obiekty handlowe na kolejne rynki. Powstały sklepy pod marką Carrefour w Meksyku, Malezji. W 1995 roku sieć postawiła na podtrzymanie tradycji Francji . Uczyniła to poprzez wprowadzenie do swojego asortymentu produktów regionalnego pochodzenia pod marką „Reflets de France”.

Jednak pomimo tych wszystkich wprowadzonych innowacji w dalszym ciągu głównym założeniem było zwiększenie zasięgu działania sieci. Kolejne lata to kontynuacja rozwoju sieci, do swojej listy rynków Carrefour dodaje Tajlandię, Hong-Kong, Koreę, Singapur a także wkracza na rynek Polski.

Idąc z postępem, szukając innowacyjnych rozwiązań stworzył markę produktów rzadkich i tradycyjnych „Escapades Gourmandes”, a także w związku z postępującą modą na zdrowe żywienie wprowadził produkty organiczne linii Carrefour Bio.

W latach 90. Carrefour przeprowadził dwie duże transakcje przejęcia, które pozwoliły umieścić Grupę w czołówce europejskich sieci, a także zapewnić jej bezpieczną pozycję jako drugiego, największego detalisty na świecie. W tych latach sieć nabyła akcję spółki Comptoirs Modernes. Spowodowało to, iż więcej niż 790 supermarketów funkcjonujących pod nazwami Stoc, Comod i Marche Plus znalazło się pod zarządem Grupy Carrefour. W 1999 roku sieć zaczęła planować kolejne, duże posunięcie a mianowicie połączenie się z spółką Promodes. Miało to na celu stworzenie największej europejskiej grupy w handlu żywnością. Promodes zaczynał jako hurtowy dystrybutor żywności, jednak z biegiem czasu stał się jednym z największych światowych przedsiębiorców w grupie hipermarketów, supermarketów czy też sklepów dyskontowych. Umowa między nimi ostatecznie została zakończona na początku 2000 roku, co spowodowało, iż Carrefour wszedł w nowe milenium z 9600 sklepami zlokalizowanymi w 26 krajach i dochodem wynoszącym blisko 65 bilionów dolarów. W tym samym roku sieć otwiera swój pierwszy hipermarket w Japonii.

Od 2000 roku obroty Carfoura zwiększały się z roku na rok, co doprowadziło spółkę do stania się liderem na rynku detalicznym na całym świecie. Obroty Carrefour w 2000 roku wyniosły 64 802 milionów euro, co w porównaniu z rokiem 1999 (51 948 milionów euro) stanowiło 24,7% wzrost. W 2001 roku obroty również wykazały tendencję wzrostową. W tym czasie we Francji pomimo likwidacji 5 hipermarketów, 14 supermarketów jak również 441 sklepów Picard Surgeles wartość obrotów nie zmniejszyła się, wręcz nawet minimalnie zwiększyła się.

Pomimo trudnej sytuacji środowiska ekonomicznego we Francji, rok 2003 charakteryzował się dalszym ilościowym rozwojem i ekspansją Grupy Carrefour. W ciągu roku sieć otworzyła 920 nowych punktów sprzedaży, zwiększając liczbę sklepów sieciowych do 10 385 placówek handlowych.

W Polsce w 2003 roku obroty wyniosły 808,2 miliony euro, co jednak oznacza ich spadek o 2,3% porównując z rokiem poprzednim, gdzie wyniosły one 827,1 miliona euro.

Kolejny rok, to kolejne otwarcia. Carrefour w 2004 roku na całym świecie otworzył 934 sklepy w tym 44 hipermarkety, 107 supermarketów, 554 sklepy superdyskontowe i 225 placówek typu „convenience”.

Tabela 2. Wzrost liczby sklepów Carrefour według kontynentów od września do grudnia 2004 roku.

	Wrzesień 2004	Otwarcia	Dodane	Usunięte	Grudzień 2004
<u>Francja (ogółem):</u>	3631	53	4	13	3675
<i>Hipermarkety</i>	216	-	-	-	216
<i>Supermarkety</i>	1015	5	4	2	1022
<i>Sklepy dyskontowe</i>	619	23	-	-	642
<i>Cash and carry</i>	154	3	-	-	157
<i>Sklepy typu „convenience”</i>	1627	22	-	11	1638
<u>Europa :</u>	6023	175	-	42	6156
<i>Hipermarkety</i>	319	6	-	-	325
<i>Supermarkety</i>	1122	21	-	6	1137
<i>Sklepy dyskontowe</i>	3509	90	-	12	3587
<i>Cash & carry</i>	45	1	-	-	46
<i>Sklepy typu „convenience”</i>	1028	57	-	24	1061
<u>Ameryka Łacińska :</u>	858	58	2	9	909
<i>Hipermarkety</i>	152	3	2	-	157
<i>Supermarkety</i>	218	-		7	211
<i>Sklepy dyskontowe</i>	488	55	-	2	541
<u>Azja :</u>	304	36	-	-	340
<i>Hipermarkety</i>	165	5	-	-	170
<i>Supermarkety</i>	3	3	-	-	6
<i>Sklepy dyskontowe</i>	136	28	-	-	164

Źródło: Raport Carrefour- 2004r., informacje pobrano ze strony internetowej: www.carrefour.com.

Łączna powierzchnia nowo otwartych sklepów to ponad milion metrów kwadratowych. Pod koniec 2004 roku sieć posiadała łącznie 11 080 sklepów. We Francji powstały obiekty handlowe o łącznej powierzchni sprzedaży 210 000 m², co stanowi 21% całkowitej powierzchni otwartej przez Grupę w 2004 roku.

W Europie również wzrastała liczba nowych placówek francuskiej sieci, szczególnie tych w formacie sklepów superdyskontowych. Od września do grudnia powstało aż 90 obiektów.

W Polsce obroty wyniosły 853 miliony euro, co świadczy o wzroście znaczenia wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w kraju.

W tym czasie w Ameryce Łacińskiej widoczny jest minimalny wzrost obrotów z 5 588 miliona euro w 2003 roku do 5 688 w roku następnym. Liczba posiadanych tam placówek to suma 157 hipermarketów, 211 supermarketów i 541 superdyskontowych placówek handlowych.

W Azji zauważyć można było również minimalny wzrost obrotów z 5 037 milionów euro w 2003 roku do 5 553 w roku 2004. Łącznie na terenie tego kontynentu powstało 340 obiektów handlowych pod marką Carrefour.

Rok 2005 stał się okresem zwrotnym dla Grupy. Od tego roku posiadał on nowe kierownictwo i strukturę rządzącą, która ich zdaniem była bardziej dopasowana do potrzeb biznesu. Zainwestował w rozwój sieci prawie 3,8 biliona euro czyli 25% więcej niż w poprzednim roku. Strategia skupiała się na kliencie i wzroście znaczenia sieci na całym świecie. Zgodnie z obietnicami w tym czasie sieć powiększyła powierzchnię sprzedaży o blisko 1,5 miliona m². Carrefour otworzył również, poprzez przejęcia, 12 hipermarketów w Polsce (należącej wcześniej do grupy Ahold) Pozwoliło to na znaczne zwiększenie obrotów w tym kraju.

W ciągu prawie 50 lat działalności francuska grupa Carrefour stała się nie tylko liderem w tej grupie obiektów, ale także jednym z największych pracodawców. Jego działalność przyczynia się także do rozwoju lokalnych rynków. Współpraca z lokalnymi firmami stanowi 90% asortymentu sieci. Pod koniec 2007 roku Carrefour dysponował 14 991 obiektami handlowymi na całym świecie. Wielkość obrotów w 2007 wskazywała 7% wzrost, co dobrze rokowało na rok następny. W Polsce obroty wyniosły 1 952 miliony euro.

Obecnie Carrefour jest światowym liderem pod względem inwestycji i ilości placówek. Jego sklepy znajdują się na całym świecie, zarówno w dużych jak i mniejszych miastach. Pomimo tego sieć nadal rozwija się, otwierając nowe placówki.

2.2.2. Różnicowanie produktu w polityce przejęć E. Leclerca.

Handel wielkopowierzchniowy we Francji charakteryzował się dominacją tych obiektów handlowych, które tworzone były przez niezależnych producentów. Jest to alternatywa dla handlu zintegrowanego, który stanowi większość na terenie Europy. Przykładem tego rodzaju powiązań może być sieć E. Leclerc. Ruch E. Leclerc, będący stowarzyszeniem niezależnych handlowców zgrupowanych w ACDLec (Association des Centrem Distributeurs E. Leclerc)obecnie jest największą siecią dystrybucji we Francji. Początek jej istnienia przypada na rok 1949, kiedy to Eduard Leclerc otwiera pierwszy sklep znajdujący się w jego domu w Londernau.

Od samego początku Eduard Leclerc wyznaczył sobie cel- utrzymać siłę nabywczą klientów. Wymogiem było więc przede wszystkim utrzymanie najniższych cen, co się udało i dzięki czemu osiągnął swój pierwszy sukces, bowiem obroty jego sklepu już w pierwszych latach działalności sięgały trzech milionów nowych franków. Centra, które powstawały stały się stowarzyszeniem, a w 1964 roku sklep w Londernau stał się pierwszym hipermarketem Ruchu.

Pomimo, iż pięć lat później stowarzyszenie opuściło 95 centrów (później założyły nową sieć Intermarche), nie przeszkodziło to w dalszym rozwoju sieci E. Leclerc.

To, co wyróżnia tę sieć to założenie, iż człowiek jest najważniejszy. Pracownik może stać się szefem przedsiębiorstwa albo może posiadać pewne udziały w jego własności. Każdemu przysługuje jeden głos, każdy też ma takie same prawa.

Lata 70. charakteryzują się dalszym rozwojem sieci E. Leclerc. W tym okresie dochodzi do licznych zmian wewnątrz Ruchu. Zostaje utworzona Grupa ds. Zakupów sieci- GALEC. Zakupiona zostaje również rzeźnia w Bretanii(Gilles) i tym samym powstaje spółka Kermene, która w przeciągu kilku lat stała się liderem w tym sektorze na terenie Europy. Produkty sprzedawane pod tą marką wraz z marką własną Tradilege pokrywają aż 30% zapotrzebowania centrów. Znaczącym posunięciem okazała się spółka importująca paliwa SIPLEC, która w roku 2002 uznana została za jedną z większych operatorów francuskich. Sprzedaż paliw sieci w tym roku wyniosła 5 089 314 m³.

Do Sukcesu sieci E. Leclerc przyczyniły się ciągle zmagania z władzami i tak już w 1973 roku doszło do konfliktu dotyczącego różnic w rozumieniu Ustawy Royer⁶². Zarząd francuskiej sieci stwierdził, iż ustawa stwarzała zagrożenie dla niskich cen, jak również uważał ją za sprzeczną z zasadami wolnej konkurencji.

W latach 80. sieć E. Leclerc rozpoczęła rozwój swoich sieci pod kątem czytelnictwa. Dotychczasowa zasada sprzedaży książek po cenach stałych, z góry już ustalonych została zmieniona, innowacyjnym rozwiązaniem stała się sprzedaż wszystkich egzemplarzy o 20% taniej. Posuniecie jednak doprowadziło do kolejnych nieporozumień sieci z rządem Francji. Pomimo tego Leclerc stał się drugim, co do wielkości sprzedawcą książek we Francji. Posiadał w latach 80. już 55 księgarni multimedialnych, które wyróżniało to, iż nie były tylko miejscem sprzedaży, lecz także miejscem, w którym spotykają się artyści. Promuje rozwój kultury, sztuki poprzez organizowanie licznych festiwali, spotkań tematycznych jak również ma swój udział w promocji młodych talentów.

W 1986 roku utworzona została spółka Devinlec zajmująca się sprzedażą wyrobów jubilerskich. Dzięki zasadzie „kupować złoto bez pośredników i sprzedawać taniej [o 40%]” zyskała sobie uznanie i osiągnęła zamierzony cel. Obecnie jest największą siecią sprzedaży biżuterii w całej Francji, której obroty w 2002 roku wyniosły 170 milionów euro.

Pod koniec lat 80. sieć w dalszym ciągu opiera swoją strategię na różnicowaniu produktów. Powstaje wówczas sieć biur podróży „E. Leclerc Voyages”. Korzystna oferta, jaką oferowało biuro sprawiła że w 2002 roku sieć posiadała już 385000 klientów. Ambicją sieci E. Leclerc była zawsze dostępność oferty proponowanej przez Ruch dla jak największej liczby konsumentów, zawsze też starała się przeciwstawiać działaniom monopolowym. Pod koniec lat 80. Ruch zaangażował się w kampanie na rzecz ochrony środowiska dotyczącej zanieczyszczenia wód i zawartości azotanów.

E. Leclerc posiada również sieć aptek parafarmaceutycznych. Na początku lat 80. doszło do konfliktu zainicjowanego przez sieć, dotyczącego wyłączności aptek na dystrybucję produktów parafarmaceutycznych. Dzięki staraniom sieci obecnie możliwe

⁶² Ustawa Royer z 1973 roku- podporządkowuje władzy publicznej wydawanie pozwoleń na tworzenie obiektów handlowych o powierzchni przekraczającej 1000 m², jak również ich rozbudowy.

staje się nabycie wszystkich produktów pielęgnacyjno- kosmetycznych a także otrzymanie wszelkich porad bez konieczności udania się do tradycyjnej apteki. Pierwsza taka apteka otwarta została już w 1988 roku, w 2003 roku liczba tego typu placówek wzrosła do 73, a obroty wyniosły 72 miliony euro. Spowodowało to, iż E. Leclerc stał się liderem w tym sektorze.

O tym jak ważna i przydatna jest współpraca z lokalnymi producentami sieć przekonała się bardzo szybko. W 1999 roku Ruch wprowadziła artykuły pod marką ECO+, co oznacza produkty pierwszej potrzeby, jednak po cenach obniżonych. Zasadą jest to, iż wytwarzane są one przez lokalnych producentów, którzy dostosowują je do potrzeb lokalnych rynków.

Ekspansja międzynarodowa sieci E. Leclerc rozpoczęła się już w 1992 roku, otwierając pierwszy swój sklep w Pampelunie, miejscowości znajdującej się na północy Hiszpanii. Od tego czasu obszar działania sieci zwiększa się z roku na rok, jednak zmianie nie ulega strategia firmy, którą nadal jest różnicowanie produktów i sprzedaż po niskich cenach.

2.2.3. Tworzenie i rozwój sieci franchisingowych.

Wśród różnorodnych rodzajów sieci handlowych w ostatnich latach coraz dynamiczniej rozwijają się sieci franchisingowe. Ich dynamiczny rozwój widoczny jest zarówno na kontynencie europejskim, jak również na obszarach innych kontynentów. Światowym liderem wykorzystującym tę formę dystrybucji są Stany Zjednoczone, wśród krajów Starego Kontynentu przodują Niemcy, Wielka Brytania oraz Włochy⁶³.

Franchising jest to „porozumienie między prawnie niezależnymi podmiotami gospodarczymi: przedsiębiorstwem macierzystym z jednej strony oraz jednym lub kilkoma niezależnymi pośrednikami z drugiej”⁶⁴. Koncepcja oparta jest na wykorzystywaniu przez franchise- biorcę wiedzy oraz doświadczenia franchise- dawcy

⁶³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 220.

⁶⁴ M. K. Nowakowski, „Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji”, SGH, Warszawa 2005r., s. 491.

w zakresie prowadzenia biznesu. Pozwala to na znaczne zmniejszenie ryzyka ewentualnego niepowodzenia.

Przedmiotem transakcji jest bardzo restrykcyjna umowa (precyzyjnie określająca zarówno prawa jak i obowiązki stron), na mocy której przedsiębiorstwo macierzyste udziela drugiej stronie tzw. pakietu franchisingowy: znak towarowy, know-how, wsparcie marketingowe i techniczne, metody prowadzenia działalności gospodarczej itp. Z kolei franchise- biorca nabywa prawo do pakietu i zobowiązuje się do jego stosowania. Stosowanie pakietu franchisingowego posiada pewne ograniczenia terytorialne. Oznacza to, iż podmiot lokalny w momencie zawarcia umowy ma z góry ustalony dozwolony obszar prowadzenia działalności i jednocześnie zakaz otwierania placówek sieci w miejscach niedozwolonych.

Umowa ta zwykle składa się z trzech części, pierwsza dotyczy przedmiotu franchisingu, czyli np. prawa do korzystania z marki, znaków towarowych czy też usług lub grup klientów. Druga część określa sposób działania (rejon obsługi, zapasy, wielkość sprzedaży, cenę reklamę itp.). Trzecia część dotyczy warunków wypowiedzania umów i sankcji w przypadku jej zerwania.

Uzyskawszy statut członka sieci franchisingowej franchise- biorca z jednej strony korzysta ze sprawdzonego pomysłu, co nie stwarza dla niego zagrożenia w rozwoju sieci, z drugiej strony jednak pojawia się odpowiedzialność za podejmowane przez niego decyzje, od tego momentu bowiem pracuje już dla „siebie”.

Warunkiem umowy osoby decydującej się na współpracę franchisingowa jest poniesienie na rzecz franchise- dawcy opłat : wstępnej (z tytułu włączenia do sieci, bądź jako zwrot nakładów wynikający z konieczności przystosowania firmy do wymogów sieci franchisingowej), bieżącej (procent od obrotów z tytułu korzystania z pakietu franchisingowego).Franchise- dawca może również pobierać tzw. opłaty dodatkowe, wynikające z uzyskiwanych dodatkowych korzyści.

Przedmiotem franchisingu mogą być również prawa związane ze zorganizowaniem sklepów detalicznych, supermarketów.

W zależności od rodzaju podmiotów współpracujących ze sobą można wyróżnić trzy zasadnicze kategorie franchisingu: przemysłowy- franchise- biorca nabywa tylko i wyłącznie technologię produkcji, na podstawie której wytwarza określone towary.

Kolejną kategorią jest franchising usługowy polegający na świadczeniu różnego rodzaju usług objętych pakietem franchisingowym (gastronomia, usługi hotelarskie). Trzecią kategorią jest franchising dystrybucyjny, w ramach którego zadaniem franchise-biorcy jest sprzedaż produktów dostarczonych mu przez przedsiębiorstwo macierzyste⁶⁵.

Z kolei w zależności od liczby podmiotów wyróżnia się franchising bezpośredni i pośredni.

Istota franchisingu bezpośredniego polega na tym, iż umowa zawierana jest bezpośrednio pomiędzy franchise- dawcą a franchise- biorcą. Na podstawie tej umowy tworzona jest tylko jedna placówka działająca na określonym w umowie terenie. Natomiast w franchisingu pośrednim założeniem jest, że przedsiębiorstwo zamierzające wprowadzić swoje towary na rynek innego kraju za pomocą instytucji franchisingu nie tworzy samostosownej sieci podmiotów, które będą korzystały z tej formy współpracy, lecz zawiera umowę z podmiotem prowadzącym odpowiednią działalność w kraju jego zainteresowania.

Sieci handlowe w swoich działaniach najczęściej koncentrują się na dynamizowaniu procesu rozwoju na terenie danego kraju. Rozwój firmy może dokonywać się szybciej gdy oparty jest na zasadach franchisingu, czyli na finansowaniu zewnętrznym. Przedsiębiorstwa tworzące sieć franchisingową nie są zmuszone do ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych, co dodatkowo wzmacnia pozycję tej formy dystrybucji. Każda duża sieć handlowa opierająca swoją strategię na znanej marce produktu, wykorzystuje przy tym franchising. Dzięki tego typu działaniom przedsiębiorstwo ma większe szanse stania się liderem internacjonalizacji w swojej branży. W praktyce teoria ta sprawdza się, bowiem wśród międzynarodowych liderów, większość to firmy wykorzystujące franchising. Przykładami międzynarodowych sieci wykorzystujących tę formę dystrybucji są: w branży hotelarskiej- Hilton, Sheraton i Holiday Inn. Wśród restauracji do najbardziej znanych sieci franchisingowych można zaliczyć: McDonalds i Pizza Hut. W Wielkiej Brytanii najbardziej znanymi sieciami franchisingowymi są: sieć sklepów The Body Shop, czy też firma handlowa Marks& Spencer. W Branży meblarskiej przoduje szwedzka sieć IKEA. W Polsce do

⁶⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, op. cit., s. 491-492.

znanych sieci franchisingowych zalicza się: sklepy z kawą „Pożegnanie z Afryką”, Żabka, czy sklepy Euro⁶⁶.

Sieci handlowe wykorzystujące franchising nastawione są głównie na klientów mobilnych międzynarodowo, aktywnych turystycznie. Klient na podstawie swoich pozytywnych opinii o danej sieci udając się do innego miasta, państwa, czy też na inny kontynent najchętniej korzysta z placówek dobrze mu znanej sieci. To powoduje, iż sieć zyskuje sobie renomę na całym świecie, pozwala to na dalszy rozwój i międzynarodową ekspansję firmy.

2.3. Rozwój sieci sklepów dyskontowych jako element polityki niskich cen.

Rozwój sklepów dyskontowych postrzegany jest jako próba budowania coraz bardziej konkurencyjnej formuły sklepu. Porównując lata 80. czy 90. XX wieku problematyka dotycząca konkurowania za pośrednictwem cen nabrała w ostatnich latach jeszcze większego znaczenia. Przyczyn należy doszukiwać się niewątpliwie w rosnącej na całym świecie konkurencji. Konkurencja widoczna jest również wśród zagranicznych sieci handlowych. Celem przedsiębiorstw jest dostosowanie swojej oferty asortymentowej do oczekiwań coraz to bardziej wymagających klientów.

Sklepy masowej obsługi stosują dwie odmienne strategie konkurowania na rynku. Pierwszą jest strategia przywództwa kosztowego (strategia niskich cen), skupiająca się na cenie towaru, druga z kolei głównie kładzie nacisk na jego jakość.

Wśród grupy sklepów, których główną cechą jest oferta złożona z produktów po cenach „najniższych” jest sklep dyskontowy. Sieci dyskontowe nastawione są bowiem na klientów, dla których najważniejszym kryterium wyboru miejsca zakupu jest niska cena.

Realizacja strategii niskich cen w sieciach dyskontowych możliwa jest przede wszystkim dzięki⁶⁷:

⁶⁶ E. Duliniec, „Marketing...”, op. cit., s. 214-215.

⁶⁷ E. Maleszyk, „Handel dyskontowy w gospodarce rynkowej”, Handel Wewnętrzny, nr.2/2004r., IRWiK, Warszawa 2004 r., s. 17-18.

- Szybkiej rotacji towarów;
- Ograniczeniu asortymentu do minimum, sprzedaż oparta głównie na artykułach najczęściej kupowanych ;
- Korzystnym warunkom dostaw;
- Korzystnej lokalizacji placówek dyskontowych.

Jednak stosowanie strategii przywództwa kosztowego wymaga od sieci podjęcia działań racjonalizujących koszty dystrybucji. Dyskonty redukują koszty poprzez: minimalizację obsługi, skromny wystrój wnętrza, czy też ograniczenie zapasów. Pomocnym również okazuje się ograniczanie akcji promocyjnych. Racjonalizację kosztów, sieć osiąga zatem w wyniku zaawansowanej unifikacji. W celu obniżenia poziomu cen ważną rolę odgrywa marka własna. W sieciach dyskontowych jej udział jest znaczący, co pozwala nie tylko na utrzymanie poziomu niskich cen w tych placówkach, ale również pozwala klientom na identyfikację danej oferty z nazwą danej sieci.

Akceptacja i rozwój tej formy dystrybucji w różnych krajach zależy przede wszystkim od poziomu życia w danym państwie, jak również od hierarchii wartości klientów.

W większości klientami sieci sklepów dyskontowych są osoby mniej zamożne, preferujące bardziej korzystną cenowo ofertę towarową niż jej jakość i możliwość wyboru. Taka tendencja widoczna jest na całym świecie, jednak w niektórych krajach, to właśnie handel dyskontowy jest najbardziej rozpowszechniony i to nie tylko wśród społeczeństwa o niższych dochodach, ale również w kręgu osób bardziej zamożnych. Doskonałym tego przykładem są Niemcy. W tym kraju funkcjonują dwie najbardziej znaczące na całym świecie sieci dyskontowe- Aldi i Lidl. Do największych sieci dyskontowych w tym kraju zalicza się również hipermarkety dyskontowe Kaufland (Grupa Schwarz) oraz sieć dyskontów Plus. Zakupy w sklepach dyskontowych również preferują konsumenci z krajów skandynawskich, czy też konsumenci amerykańscy⁶⁸.

Pierwsze sklepy dyskontowe pojawiły się już w latach 40. XX wieku na kontynencie amerykańskim (USA). Do rozwoju tej formy dystrybucji znacząco przyczyniła się firma Wal- Mart. Wygrywając walkę konkurencyjną z krajowymi konkurentami stała się największym detalistą w USA. Należy zaznaczyć, iż stało się to

⁶⁸ E. Maleszyk, „Handel dyskontowy...”, op. cit., s. 20.

dzięki konsekwentnemu stosowaniu strategii niskich cen i narzucaniu na sprzedawane towary w miarę niskich marż. Od samego początku sieć posługiwała się sloganem- „Zawsze sprzedajemy za mniej”⁶⁹. Początkowo założyciel amerykańskiej sieci- Samuel Walton skupiał się na umacnianiu swojej pozycji na rynku krajowym. W latach 80. posiadał już łącznie 1237 placówek swojej sieci. Ekspansja na rynki europejskie rozpoczęła się dopiero w 1997 roku, kiedy to amerykański Wal- Mart wkroczył na rynek niemiecki. Sprzedaż sieci w 1998 roku wyniosła 117, 2mln euro. W tym samym roku doszło do przejścia brytyjskiej sieci sklepów Asda. Ułatwieniem dla Wal- Marta w przejściu Asdy była podobna technika sprzedaży, gdyż brytyjska sieć wzorowała swój slogan reklamowy- „Każdego dnia niskie ceny”- na amerykańskiej sieci. Pod koniec 2002 roku Wal- Mart zarządzał już 2295 obiektami handlowymi na całym świecie, w tym 1647 sklepów zlokalizowanych było w kraju macierzystym⁷⁰.

Wal- Mart jest jedynym koncernem handlowym, który w swojej polityce kieruje się przyciąganiem klientów za pomocą dyskontowych cen.

W Europie rola handlu dyskontowego, pomimo, iż jest dość zróżnicowana to na tle innych form handlu detalicznego znacząca. Pierwsze sklepy dyskontowe pojawiły się na terenie Starego Kontynentu w latach 60. XX wieku, a dokładniej w Niemczech. Pierwszą niemiecką siecią sklepów dyskontowych stał się Aldi, będący obecnie największym operatorem sieci dyskontowych.

Dyskonty z kapitałem niemieckim w latach 1995- 2001 rozwijały się bardzo dynamicznie i nie tylko w handlu artykułami żywnościowymi, ale również w innych branżach np. w branży odzieżowej czy też meblarskiej. W tych latach nastąpił znaczny wzrost liczby sieci od 11 585 placówek w 1995 roku do 13 293. Równie dynamiczny rozwój zauważalny był w innych krajach europejskich takich jak: Wielka Brytania, Francja, Włochy, w krajach skandynawskich jak również w Hiszpanii. Na terenie Polski pierwsze tego typu sklepy pojawiły się na początku lat 90. Od tego momentu liczba dyskontów w Europie stale wzrastała. Sieci dyskontowe stawały się coraz bardziej

⁶⁹ Por. E. Sarnacka- Mahoney, „Wal- Mart chce podbić Europę”, Puls Biznesu 29.03.2000r., s.9, cyt. za A. Gwiazda, „Ekspansja zagranicznych koncernów handlowych”, Wyższa Szkoła Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2003r., s.12.

⁷⁰ „Syndrom Safeway’a”, Handel, nr8., s. 8, cyt. za, E. Maleszyk, „Handel dyskontowy...”, op. cit., s.20.

konkurencyjne w stosunku do innych formatów sklepów, w szczególności w stosunku do hiper- i supermarketów.

W Europie od 2001 roku zauważalnym stał się wzrost znaczenia sektora dyskontowego. Rozprzestrzenianie się tej formuły dystrybucji w skali globalnej stworzyło dla tych sieci ogromne możliwości w rozwoju handlu dyskontowego.

W 2002 roku w rankingu dziesięciu największych europejskich sieci sklepów dyskontowych na pierwszym miejscu znalazł się niemiecki Aldi, następnie kolejno: Lidl, Plus i Zielpunkt z Grupy Tengelmann, sieci z Grupy Rewe, Carrefour, ITM, Ahold, Somerfield, Dansk Supermarket i na dziesiątym miejscu uplasowała się Grupa Casino.

**Tabela 3. Udział handlu dyskontowego w rynku krajowym w 2004 roku
(według kraju i formuły).**

Kraj	Udział handlu dyskontowego w rynku krajowym (%)	Formuły : hard discount / soft discount
Norwegia	53%	Soft discount (brak formuły hard discount)
Niemcy	40%	hard discount(29%)
Belgia	33%	Soft discount (20%)

Źródło: ACNielsen 2004 r., cyt. za A. Lubańska „Znaczenie sklepów dyskontowych na rynku artykułów żywnościowych w Polsce i w wybranych krajach Europy Zachodniej”, informacje pobrano ze strony internetowej: www.seria.home.pl/2006_zeszyt3/lubanska.pdf.

Udział sklepów dyskontowych był w poszczególnych krajach europejskich zróżnicowany. W 2004 roku największy udział tego formatu sklepu w rynku krajowym zanotowano w Norwegii, następnie w Niemczech i w Belgii. Ostatnie miejsca zajęły Irlandia, Grecja i Słowacja (5%).

W kolejnych latach znaczenie handlu dyskontowego systematycznie wzrastało. W 2005 roku w Europie funkcjonowało już 34,4 tysiąca sklepów dyskontowych ich liczba z roku na rok wzrastała. Przewiduje się dalszy intensywny rozwój europejskich sieci dyskontowych. Warunkiem będzie jednak dalszy wzrost liczby placówek, w celu zwiększenia dostępności danych sieci.

2.4. Polityka marki w działalności sieci handlowych.

Nowoczesne sieci handlowe ogromną wagę przywiązują do polityki marki. Dotyczy to nie tylko marek będących nazwą całej sieci, ale również marek handlowych, które dostępne są tylko i wyłącznie w kontrolowanych przez sieć sklepach. Marka własna staje się więc podstawą pozycjonowania oferty sieci i wyróżnieniem na tle konkurencji. Obecnie sieci handlowe nie stoją przed dylematem, czy wprowadzić daną markę, lecz zastanawiają się, jaki powinien być zakres jej stosowania.

Marka jest definiowana jako: „nazwa, termin, znak, symbol wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub też ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”⁷¹. Dla konsumenta „marka jest przede wszystkim środkiem identyfikowania i rozróżniania produktów na półce sklepowej; to ona indywidualizuje produkt, stając się narzędziem wyróżnienia produktu. Jest ona również gwarancją poziomu jakości produktu oznakowanego daną marką, swego rodzaju podpisem na produkcie właściciela marki”⁷².

Niektóre sieci handlowe stosują jedną markę dla wszystkich swoich artykułów, natomiast pozostali, którzy stanowią większość, preferują duże zróżnicowanie rodziny własnych marek handlowych.

Do głównych rodzajów marek handlowych, które stosowane są w nowoczesnych sieciach, można zaliczyć: produkty flagowe, marki wyłączne - dyskontowe, marki własne pierwszej dostępnej ceny, marki własne, będące markami wyłącznymi sieci oraz marki sieciowe - jedność nazwy marki oraz nazwy sieci sklepów⁷³.

Produkty flagowe określane są jako produkty wolne (produits libres). Niektórzy mówią o nich jako o produktach bez marki. Wyróżnikiem tej marki jest prostota. Na jednokolorowym opakowaniu widnieje informacja o rodzaju produktu, czyli jego nazwa. Pod całą gamą produktów brakuje podpisu sieci, natomiast widnieje określony symbol graficzny, gwarantujący klientowi, iż dany produkt należy to danej sieci. Tego typu

⁷¹ Dictionary of Marketing Terms American Marketing Association, Chicago 1998r., s.18, cyt.za H. Mruk, I. P. Rutkowski „Strategia produktu”, PWE, Warszawa 1994r., s. 55.

⁷² .Spyra, „Kanały ...”, op. cit., s.158

⁷³ T. Domański, „Strategie marketingowe dużych sieci handlowych...”, op. cit., s. 123.

marka została zainicjowana przez sieć Carrefour. W ślad za nią poszły inne sieci, i tak np. sieć Euromarche stworzyła produkty oferowane w pomarańczowych opakowaniach.

Wyłączne marki dyskontowe to te, które wprowadzone zostały na rynek przez sieci sklepów dyskontowych. Pierwsze dyskonty, które wprowadziły tę markę, to niemieckie sieci Lidl i Aldi.

Marki własne- pierwszej dostępnej ceny powstały w celu stworzenia dla klienta produktu o możliwie jak najniższej cenie.

Rodzajem marki handlowej są także marki sieciowe. Oznaczone nimi są produkty charakteryzujące się wysoką jakością, których ceny są zwykle zbliżone (niekiedy wyższe) do cen produktów znanych producentów. Do tej grupy należy wiele marek, np. Tesco czy Sainsbury.

Rozwój marek handlowych zdecydowanie lepiej rozwijał się na rynku europejskim. Już pod koniec XX wieku udział marki własnej w sieciach handlowych, działających w Europie, wahał się w przedziale 30-50% ogólnej wartości obrotu. W tym czasie sieci handlowe w Stanach Zjednoczonych mogły pochwalić się udziałem marki własnej w liczbie nieprzekraczającej 10-15%⁷⁴. Dlatego też strategia amerykańskich sieci handlowych polega przede wszystkim na naśladowaniu sieci ze Starego Kontynentu.

Strategia rozwoju marki handlowej zawsze wymaga od przedsiębiorstw detalicznych nowego spojrzenia na działania marketingowe. Coraz większego znaczenia nabiera budowanie spójnej strategii marki⁷⁵. Problem, z którym muszą uporać się duże sieci, to konkurencyjność marki własnej względem marek znanych producentów. Aby osiągnąć sukces w tym zakresie, potrzeba poprawy działań składających się na marketing-mix sieci. Sukces zostanie osiągnięty w momencie, kiedy jakość produktów sieciowych stanie się porównywalna z jakością marek znanych producentów.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku nastąpił rozwój marek handlowych. Czynnikiem sprzyjającym temu zjawisku była recesja ekonomiczna oraz niski poziom dochodów konsumentów, bowiem ich trudna sytuacja finansowa wymuszała poszukiwania tanich produktów, zwłaszcza codziennego użytku. Niskie

⁷⁴ T. Domański, „Strategie rozwoju handlu”, PWE, Warszawa 2005r., s. 56.

⁷⁵ T. Domański, „Strategie rozwoju marki własnej za granicą”, Handel wewnętrzny, nr.3/ 2005, UŁ, Warszawa 2005r., s. 8.

dochody w połączeniu z wysokimi wydatkami na żywność coraz bardziej stymulowały klientów do zainteresowania się markami handlowymi, które oznaczały towary znacznie tańsze od produktów znanych marek.

Lata 90. przyniosły dalszy rozwój marek pośredników. Firmy handlowe w warunkach coraz silniejszej konkurencji uznały, iż sprzedaż produktów opatrzonych marką sieci pozwoli im na uzyskanie dodatkowych korzyści ekonomicznych.

Tendencja do nadawania marki przez zagraniczne sieci handlowe jest obecnie coraz bardziej wyraźna. Większość wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w Europie głównie bazuje na tego typu produktach, przyciągając klienta niską ceną i dobrą jakością artykułów.

ROZDZIAŁ 3. ROZWÓJ ZAGRANICZNYCH SIECI HANDLOWYCH W POLSCE

3.1. Udział BIZ w rozwoju sieci.

Procesy globalizacyjne w polskim handlu wiążą się głównie z dopływem obcego kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych sieci handlowych. Najbardziej charakterystycznym przejawem globalizacji jest rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych z artykułami codziennego zakupu. Polska należy do krajów, które charakteryzują się jedną z najgęstszych sieci handlowych w Europie.

Do czasu transformacji systemowej przeważały w Polsce przedsiębiorstwa handlowe państwowe i spółdzielcze. Pod koniec 1989 roku sieć handlowa złożona była z 249,487 punktów sprzedaży, w tym udział sklepów, w których działalność prowadzona była przez jednostki gospodarki społecznej, wynosił 81,6%⁷⁶. Były to przede wszystkim spółdzielnie zajmujące się sprzedażą zarówno artykułów spożywczych, jak i przemysłowych. Do tego okresu polskie przedsiębiorstwa izolowane były od rynku światowego, co powodowało ograniczenie ich działalności międzynarodowej. Słabość kapitałowa i liczne bariery utrudniały rozwój nie tylko krajowym firmom, ale także zagranicznym koncernom, które nie były wówczas zainteresowane Polską jako przyszłym rynkiem ich działań.

W Polsce handel detaliczny od lat 90. uległ zasadniczym przekształceniom organizacyjnym i strukturalnym, które charakteryzowały się wysoką dynamiką rozwoju sektora prywatnego i znacznym wzrostem liczby jednostek sprzedaży detalicznej. Integracja polskiej gospodarki z jednolitym rynkiem stworzyła wyzwanie do konkurencji w wymiarze międzynarodowym. Wymusił to proces globalnej weryfikacji użyteczności rynkowej i efektywności działań⁷⁷.

⁷⁶ A. Gwiazda, „Ekspansja...”, op. cit., s.71.

⁷⁷ E. Maleszyk, „Przesłanki i kierunki rozwoju internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych”, Handel wewnętrzny, nr.2/2007, IBRKiK, Warszawa 2007r., s. 26.

Od 1991 roku nastąpił gwałtowny napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski, a także do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Do tego roku w ogólnej liczbie sklepów przeważały takie, których powierzchnia nie przekraczała 40m²., a ich udział w obrotach wszystkich obiektów handlowych kształtował się na poziomie 37%. Sklepy o większej powierzchni - do 100m² realizowały 14% obrotu⁷⁸. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w tej części kontynentu działalność handlową rozpoczęły już prawie wszystkie zagraniczne firmy handlu detalicznego. Dominują sieci sklepów dyskontowych, a także sieci super i hipermarketów, dysponujące kapitałem francuskim, niemieckim i angielskim.

Ekspansja sklepów dysponujących kapitałem zagranicznym rozpoczęła się w 1991 roku, kiedy na rynek polski wkroczył ze swoją działalnością supermarket Billa (kapitał austriacki). Od 1992 roku nastąpił wzrost nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem zagranicznym. W tym też roku na rynku polskim pojawiły się pierwsze sklepy dyskontowe: Rema 1000 - należąca do Grupy Rejtan, dysponująca kapitałem norweskim i Globi (GIB) dysponująca kapitałem belgijskim. Były to sieci supermarketów typu soft discount. Oferta ich skupiała się głównie na artykułach żywnościowych z niewielkim uzupełnieniem o artykuły nieżywnościowe, jak ubrania, środki czystości, kosmetyki, artykuły wyposażenia mieszkań i inne, których częstotliwość zakupu jest dość wysoka⁷⁹.

Pojawianie się tego typu sklepów świadczyło o intensywności ekspansji i sprzyjało przekształceniom strukturalnym w polskim handlu wewnętrznym.

Ogromny wpływ na zmiany, jakie dokonały się na terenie Polski w początkowym okresie ekspansji (do 1995 roku), wywarły aporty rzeczowe i środki finansowe zagranicznych inwestorów. Tworzono filie, przedstawicielstwa bądź spółki typu joint venture, jak również rozwijano dystrybucję oraz transfer know-how i licencji.

W lutym 1994 roku został otwarty pierwszy w Polsce hipermarket niemieckiej sieci Dohle-Hit. Lata następne charakteryzowały się znacznym wzrostem zagranicznych inwestycji w tym sektorze. W połowie lat 90. powstały pierwsze łańcuchy sklepów. Równocześnie uruchomione zostały nowe filie koncernów zachodnich. Koncerny

⁷⁸ A. Gwiazda, „Ekspansja...”, op. cit., s. 72.

⁷⁹ E. Maleszyk, „Przesłanki rozwoju i organizacja handlu dyskontowego w Polsce”, Handel Wewnętrzny nr.1/2006, IRWiK, Warszawa 2006r., s. 8.

handlowe o zasięgu międzynarodowym, a nawet globalnym, takie jak Carrefour (1997r.), Ahold- Alkauf (1995r.), Metro (sieci detaliczne spółki Real i Tip Discount), Tesco-Savia (1995r.), Tengelmann- Plus Discount (1995r.) czy Suchan zainwestowały w latach 1990-2003 w Polsce około 35 mld. USD. Ich udział w ogólnej wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych napływających do Polski stale wzrastał, począwszy od wzrostu na poziomie 5,9% w 1996 roku, poprzez wzrost wynoszący 8,7% w 1998 roku, a kończąc na 2001 roku, w którym wynosił on już 11%⁸⁰.

W 1998 roku nastąpiło przyspieszenie ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw, co związane było z gwałtownym rozwojem wielkich sieci sklepów należących do międzynarodowych koncernów. Z związku z tym uruchomione zostały procesy integracji i koncentracji szczególnie na rynku artykułów żywnościowych. Zaostrzyła się również konkurencja w różnych jej aspektach. Ponadto w tym czasie zaczęli wyłaniać się handlowi liderzy funkcjonujący na rynku artykułów żywnościowych.

Różnorodne czynniki związane z procesem globalizacji polskiego handlu, a przede wszystkim duża chłonność polskiego rynku powodowała to, iż pod koniec lat 90. znacznie rozwinęły się sklepy dyskontowe: wspomniane wcześniej Reme1000 i Globi, Ahold, jak również Biedronka (Jeronimo Martins Dystrybucja) i inne. Analiza tempa rozwoju pod względem ilości otwieranych placówek handlowych zagranicznych sieci handlowych wskazuje, iż największą dynamikę osiągnięto w 1999 roku. Wskaźnik dynamiki wzrostu wyniósł wtedy w porównaniu z 1995 rokiem 122,7% (powstały wówczas aż 32 jednostki)⁸¹.

W roku 2000 nastąpił gwałtowny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W Polsce wartość inwestycji podejmowanych przez podmioty zagraniczne wyniosła 10 601mld USD(porównując z rokiem 1999, wartość tych inwestycji wyniosła 7 891mld USD).

W latach 2001- 2002 atrakcyjność Polski dla BIZ zaczęła spadać. Wiązało się to między innymi z uchwaleniem przez Sejm RP ustawy, której celem było wyhamowanie

⁸⁰ E. Maleszyk, „Przyspieszona ekspansja zagranicznych sieci handlu żywnością na rynek polski”, Handel wewnętrzny, nr.1/2004, IRWiK, Warszawa 2004r., s. 6.

⁸¹ E. Maleszyk, „Przyspieszona...”, op. cit., s. 8.

powstawania obiektów wielkopowierzchniowych⁸². Przed jej uchwaleniem napływ inwestycji zagranicznych był nieograniczony, co powodowało sprzeciw małych i średnich przedsiębiorstw. Wskaźnik dynamiki rozwoju przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2000 roku w stosunku do roku 1995 wyniósł 107,2% , a w 2001 roku - 104,9%.

Na rok 2001 przypada szczególnie rozwój francuskich sieci handlowych (Carrefour, Casino) na terenie Polski. Casino zainwestował wówczas w Polsce kapitał o łącznej sumie 783 mln USD, co spowodowało, iż znalazł on się na pierwszym miejscu wśród zagranicznych inwestorów w Polsce w 2001 roku. Na miejscu drugim uplasował się kolejny francuski inwestor, a mianowicie Carrefour z kapitałem opiewającym na łączną kwotę 628,7 mln USD. Na czwartym miejscu znalazł się brytyjski koncern Tesco (411,6 mln USD). Miejsce szóste zajął koncern, który jako jeden z pierwszych zachodnich przedsiębiorstw detalicznych zainwestował w Polsce w sieć hurtowni- Makro Cash& Carry, jak również otworzył i rozwinął sieć hipermarketów Real, których liczba na początku 2002 roku liczyła już 25 obiektów⁸³.

Od momentu pojawienia się pierwszej zagranicznej sieci zakładano, iż tempo rozwoju wielkopowierzchniowych obiektów w Polsce będzie zbliżone do występującego w krajach z Europy Zachodniej, np. w Hiszpanii czy we Włoszech. Jednak faktyczne zmiany przerosły oczekiwania i prognozy analityków. Bowiem w Polsce w okresie dziesięciu lat, licząc od 1995 roku, powstało ponad 200 hipermarketów, gdy tymczasem w Hiszpanii taki wzrost nastąpił w dwukrotnie dłuższym czasie, a więc w ciągu dwudziestu lat⁸⁴.

W roku 2002 nastąpił spadek wartości zagranicznych inwestycji. W 2001 roku napłynęło do Polski 7,1mld USD w formie BIZ, podczas gdy już rok w 2002 roku wartości zagranicznych inwestycji spadła o ponad 1, 0mld. USD (6,06mld USD). Zmniejszenie aktywności inwestycyjnej zagranicznych firm wynikało z utrzymującej się

⁸² Ustawa z dnia 13.07.2000 r. o zmianie ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym.(Dz. U. z 2001r., nr 14, poz.124). Weszła w życie z dniem 1.01.2001r. Wprowadza ona kontrolę lokalizowania WOH przez Radę Gminy w zakresie potrzeby budowy i skutków, jakie powoduje dla rynku.

⁸³ A. Gwiazda, „Ekspansja...”,op. cit., s.40.

⁸⁴ A. Krawczyk, „Zagraniczne sieci handlowe i sklepy wielkopowierzchniowe na rynku artykułów żywnościowych w Polsce.”, , Roczniki naukowe tom. 7, zeszyt 3, SGGW. w Warszawie, s.98.

słabej koniunktury gospodarczej w świecie. Sieci handlowe funkcjonujące wówczas na terenie Polski odnotowały rekordowe straty⁸⁵.

Inwestycje zagraniczne w 2002 roku pochodziły głównie z Europy, w szczególności z Wielkiej Brytanii. Pod względem skumulowanej wartości BIZ najwięcej na terenie Polski zainwestowały firmy francuskie (Casino, Auchan, Carrefour). Wartość francuskich inwestycji wyniosła łącznie 2 396, 2mln. USD, co stanowi prawie 20% ogólnej kwoty inwestycji francuskich w Polsce (12,2mld USD). Wartość BIZ w Polsce pod koniec 2002 roku według sekcji: handel detaliczny, hurtowy, naprawy wyniosła 1 052mln USD. Wśród największych inwestorów w 2002 roku na pierwszym miejscu jest niemiecka Grupa Metro (handel hurtowy), a na trzecim miejscu uplasowała się brytyjska sieć Tesco (handel detaliczny). Po odkupieniu od niemieckiej firmy Hit dysponowała pod koniec 2002 roku siecią 34 supermarketów. Łączna wartość zainwestowanego kapitału na terenie Polski sięgała 320mln. USD⁸⁶.

Na przełomie lat 2002 i 2003 nastąpiło porządkowanie i konsolidacja sieci dyskontowych. Z istniejących dotąd na polskim rynku ośmiu sieci, na początku 2003 roku pozostało już tylko sześć: Jeronimo Martins Dystrybucja (Biedronka), Lidl, Netto, Leader Price, Plus Discount i spółdzielnie spóżywców „Społem”. Spowodowało to zmniejszenie liczby sklepów o 86.

W 2003 roku nastąpił nieznaczny wzrost inwestycji, postępujący od 1999 roku spadek nakładów został wreszcie wyhamowany. Odwrócenie tendencji spadkowych sprzyjał inwestowaniu i zwiększaniu wydatków inwestycyjnych. Wartość inwestycji zagranicznych w 2003 roku wyniosła 541,1mln USD.

Od lat dziewięćdziesiątych do końca 2003 roku łączna wartość inwestycji zagranicznych w handlu osiągnęła poziom 8, 127mln USD

W 2003 roku na terenie Polski funkcjonowało 447 898 sklepów (99,7% stanowiły sklepy należące do sektora prywatnego), w tym ponad 2400 sklepów wielkopowierzchniowych, z czego 90% supermarketów było własnością zagranicznych

⁸⁵ Raport Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2002 roku”, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2003 r., s. 4.

⁸⁶ Raport Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, „Bezpośrednie...”, op. cit., s. 22.

przedsiębiorców⁸⁷. W rankingu największych detalistów w Polsce w 2003 roku na pierwszym miejscu znalazła się grupa Metro AG z 27 hipermarketami Real (w skład grupy Metro wchodzi również sklepy Media Markt i Saturn, jak również sklepy specjalistyczne Praktiker), której przychody ze sprzedaży w 2003 roku wyniosły 11 551 mln złotych, przy zatrudnieniu ponad 18 tysięcy osób. Drugie miejsce(awans z trzeciego w roku 2002) w rankingu zajęło Tesco z 39 hipermarketami Tesco i 31 supermarketami Savia. dyskontowe z kapitałem portugalskim, czyli sieć Biedronka. Na 9 miejscu uplasowała się dopiero firma Lewiatan z kapitałem polskim, posiadająca 1685 sklepów spożywczych, której przychody ze sprzedaży w 2003 roku wyniosły 2500 mln złotych⁸⁸.

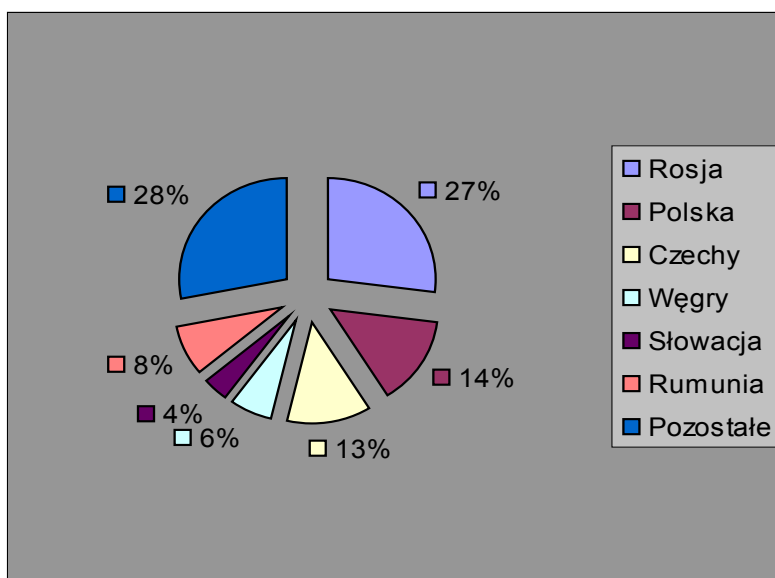
Wśród największych inwestorów zagranicznych w 2003 roku znalazły się kolejno: grupa Metro AG i Tesco. Na trzeciej pozycji znalazła się sieć Carrefour, inwestując w Polsce kapitał o łącznej wartości 814, 7mln USD. Kapitał przeznaczony został na rozwój 15 hipermarketów i 64 supermarketów Champion. Czwarte miejsce zajęła grupa kapitałowa Casino z Francji. Zainwestowała w Polsce na rozwój swojej sieci 801mln USD. Na pozostałych pozycjach 5-10 znalazły się: na miejscu szóstym sieć Auchan (672,2mln USD), na pozycji ósmej uplasowała się grupa Jeronimo Martins Dystrybucja (386,3mln USD na utworzenie 672 sklepów dyskontowych Biedronka).

Od 1999 roku na rynku polskim pojawia się średnio 26 sklepów rocznie. Rozwój sieci handlowych w Polsce spowodował zarazem proces konsolidacji rynku hipermarketów. W 2002 roku Tesco kupiło 13 hipermarketów Hit, a firma Jeronimo Martins sprzedało Aholdowi hipermarkety Jumbo. Pod koniec 2003 roku z kolei Carrefour kupił od Aholda dwa hipermarkety Hypernova, a rok później kolejne 13 placówek. Transakcja ta spowodowała, iż Carrefour stał się jednym z liderów handlu wielkopowierzchniowego w Polsce, bowiem pod koniec 2004 roku posiadał on na terenie naszego kraju 30 hipermarketów i 70 supermarketów Globi/ Champion.

⁸⁷ M.Weiss, „Niezmiennie zmiany”, Handel, 17.03.2004 r., s.16-17.

⁸⁸ A. Krawczyk, „Zagraniczne...”, op. cit. s., 98.

Wykres 1. Struktura napływu BIZ do krajów Europy Środkowowschodniej w 2004 roku.



Źródło: UNCTAD, informację pobrano ze strony internetowej:

www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F91B004A.../naplywBIZ.doc.

Według danych UNCTAD w 2004 roku nastąpił wzrost zainteresowania inwestorów krajami Europy Środkowowschodniej (w tym Polski). Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego w krajach tej części Europy ukształtowała się na poziomie 36,5mld USD. Polska znajduje się na drugim miejscu pod względem wielkości inwestycji wśród krajów z Europy Środkowowschodniej (wykres 1).

Według Państwowej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznej w roku 2004 do Polski napłynęło w formie BIZ 7,86 mld USD. Porównując z rokiem 2003 oznacza to wzrost tego typu inwestycji o 23%⁸⁹.

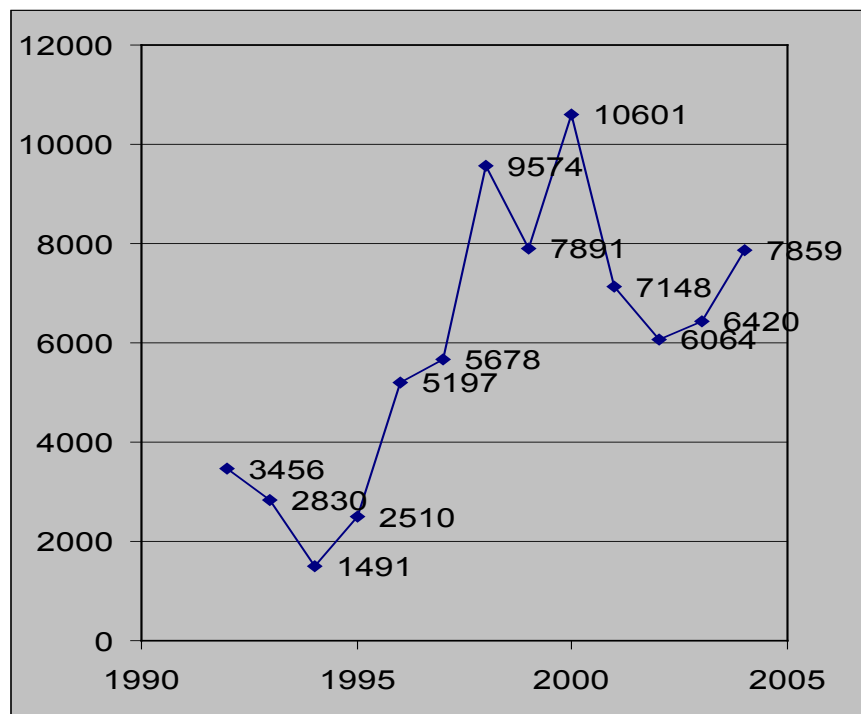
Sekcja handel i naprawy jest trzecią co do wielkości sekcją napływu BIZ. Zagraniczni przedsiębiorcy w 2004 roku zainwestowali łącznie 9,5mld USD. Najważniejszym inwestorem w tej sekcji była Grupa Metro, której wartość zainwestowanego kapitału w 2004 roku wyniosła 1508mln USD.

Najwięcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2004 roku zrealizowanych w Polsce napłynęło z krajów UE-15 (w ogólnej wartości BIZ stanowiły aż 74%). Pod

⁸⁹ Ministerstwo Gospodarki i Pracy, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2004 roku”, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2005 r., s. 3.

względem skumulowanej wartości BIZ, która w 2004 roku wyniosła 84,48mld USD lista krajów nie uległa zmianie. W dalszym ciągu liderem są inwestorzy z Francji⁹⁰.

Wykres nr.2. Wartość zagranicznych inwestycji w latach 1993- 2004 (w mln USD).



Źródło: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2004 roku”, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2005 r., s. 22.

W 2004 roku w Polsce funkcjonowało 370 169 sklepów, czyli o 4,2% mniej niż w roku poprzednim. Mimo iż nastąpiło zmniejszenie liczby obiektów handlowych, jednak zwiększeniu uległa powierzchnia sprzedażowa, która w porównaniu z rokiem 2003 wzrosła o 0,5%.

Charakterystyczną cechą polskiego handlu detalicznego, pomimo ekspansji zagranicznych koncernów, jest przewaga sklepów małych, co świadczy o znacznej roli handlu rozdrobnionego.

⁹⁰ Ministerstwo Gospodarki i Pracy, „Bezpośrednie...”, op. cit., s. 20.

Tabela 4. Najważniejsi inwestorzy w sekcji handel i naprawy w 2004 roku.

Grupa	Wartość zainwestowanego kapitału (w mln USD)
Metro AG (Niemcy)	1 508,0
Tesco Plc (Wielka Brytania)	1 300,0
Carrefour (Francja)	908,0
Casino (Francja)	801,0
Łącznie	4 589,0

Źródło: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, „Bezpośrednie...”, op. cit., s. 28.

W roku 2003 sklepy te stanowiły 92,1% ogółu sklepów w handlu⁹¹. Spośród wszystkich funkcjonujących sklepów w Polsce obiekty wielkopowierzchniowe stanowiły niewielki procent, a ich liczba wyniosła tylko 5596 obiektów.

W tym okresie największy udział wśród WOH miały hipermarkety, które wówczas lokalizowały swoje obiekty nie tylko na terenie wielkich aglomeracji, ale także w mniejszych miastach.

Analizując rozmieszczenie hipermarketów na terytorium Polski zauważyć można, że najwięcej ich powstało w województwie śląskim, drugim w kolejności jest województwo dolnośląskie, później mazowieckie, łódzkie i wielkopolskie. Hipermarkety, które dysponowały kapitałem zagranicznym, stanowiły wówczas ponad 83% wszystkich tego typu obiektów.

Natomiast liczba supermarketów w 2004 roku wyniosła 2347 placówek. Ponad połowa z nich należała do przedsiębiorców zagranicznych (w roku poprzednim 49,7% ogółu supermarketów).

W 2004 roku dynamicznie rozwijały się również sklepy dyskontowe, które przyciągały konsumentów bogatą ofertą towarów i stosunkowo niskimi cenami. Wówczas liczba tego typu obiektów przekroczyła 1200, przy czym aż 60% wszystkich dyskontów na polskim rynku stanowiła sieć Biedronki. Zauważalny stał się również rozwój niemieckiej sieci Lidl Discount. W ciągu 2 lat, licząc od 2002 roku, kiedy Lidl po

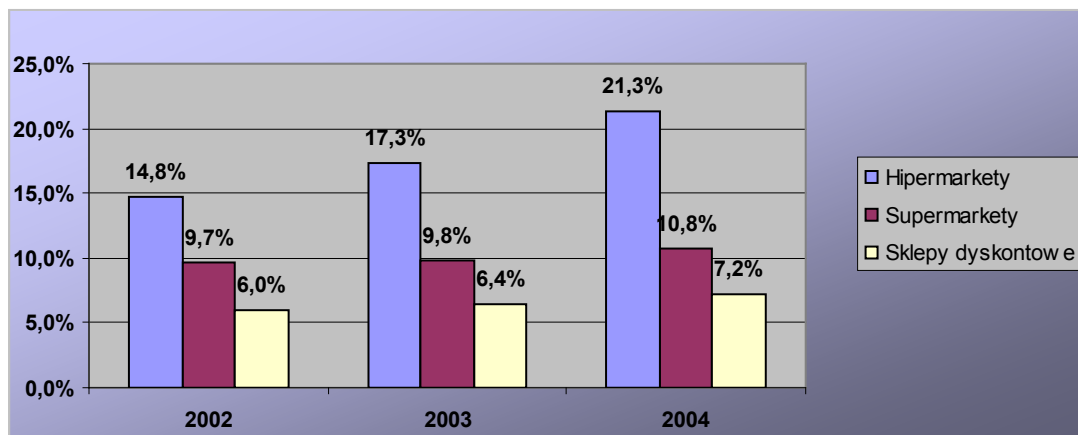
⁹¹ IRWIK, „Handel wewnętrzny w 2004 roku”, s. 7.

raz pierwszy wszedł na nasz rynek ze swoimi placówkami, ich liczba wynosiła ponad 80 obiektów.

W roku 2005 znaczenie i rola podmiotów zagranicznych na terenie Polski systematycznie rośnie. Zaobserwowano wzrost dynamiki inwestowania zarówno wśród małych przedsiębiorstw jak również wśród sieci handlowych. Wartość kapitału w formie BIZ w Polsce wyniosła pod koniec 2005 roku 10 363mln USD⁹².

Liczba sklepów ogółem wyniosła w 2005 roku 384 001, czyli zwiększyła się w stosunku do roku poprzedniego o 3,5 %. Liczba obiektów WOH, należących do zagranicznych sieci handlowych, również wzrosła (o 1,4%), jednak ich łączny udział w całym handlu detalicznym w dalszym ciągu był niewielki, bowiem w Polsce nadal dominowały sklepy, których powierzchnia nie przekroczyła 100m².

Wykres 3. Udziały hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych w handlu żywnością w Polsce w latach 2002-2004.



Źródło: Sparks Polska 2005 r.

W 2005 roku ich liczba wyniosła 362421, jednak udział takich sklepów w handlu zmniejszył się na rzecz większych placówek. Liczba obiektów handlowych o powierzchni sprzedażowej od 401m² wyniosła w 2005 roku 6258 placówek, z czego

⁹² Ministerstwo Gospodarki, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2006 roku, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2007r., s. 9.

532 to te, których powierzchnia minimalna wynosi 2500m². W tej grupie udział zagranicznych przedsiębiorstw stanowił ponad 60%⁹³.

W 2006 roku dobra koniunktura w światowej gospodarce spowodowała, że Polska nadal była krajem atrakcyjnym do inwestowania. Był to rok rekordowych inwestycji w tym kraju. Podmioty zagraniczne zainwestowały wówczas 19 198mln USD (wzrost o 82%). W czołówce inwestorów nadal są zagraniczne sieci handlowe (Tesco, Metro AG, Carrefour).

W 2006 roku sieci zagranicznych przedsiębiorstw handlowych wkroczyły na rynek polski z nową strategią, otwierając nowe placówki i tworząc nowe formaty sklepów. Tak postąpił Carrefour, tworząc format sklepu „Carrefour Express”, który powstał z przekształcenia placówek grupy Ahold. Podobną strategię zastosowali inni handlowi giganci, jak brytyjskie Tesco czy niemiecki Plus.

Rok 2007 charakteryzował się dalszym wzrostem BIZ w Polsce. Zagraniczni przedsiębiorcy przeznaczili na inwestycje kwotę 22 959mln USD. Wśród krajów przystępujących do Unii Europejskiej w 2004 i 2007 roku to właśnie na teren Polski napłynęła największa wartość zagranicznych inwestycji. W porównaniu do innych „nowych krajów UE” Polska jest niekwestionowanym liderem.

18 września 2007 roku weszła w życie ustawa o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, mająca na celu ograniczenie tworzenia się dużych obiektów i ochronę handlu tradycyjnego. Wprowadzała ona obowiązek uzyskania zezwolenia na działalność placówek, których powierzchnia sprzedażowa przekracza 400m²⁹⁴. Jednak skutek nie był taki, jakiego się spodziewano. Bowiem potężne sieci nie zwolniły tempa rozwoju i zaczęły otwierać w Polsce nowe obiekty, z tym, że już mniejszych rozmiarów.

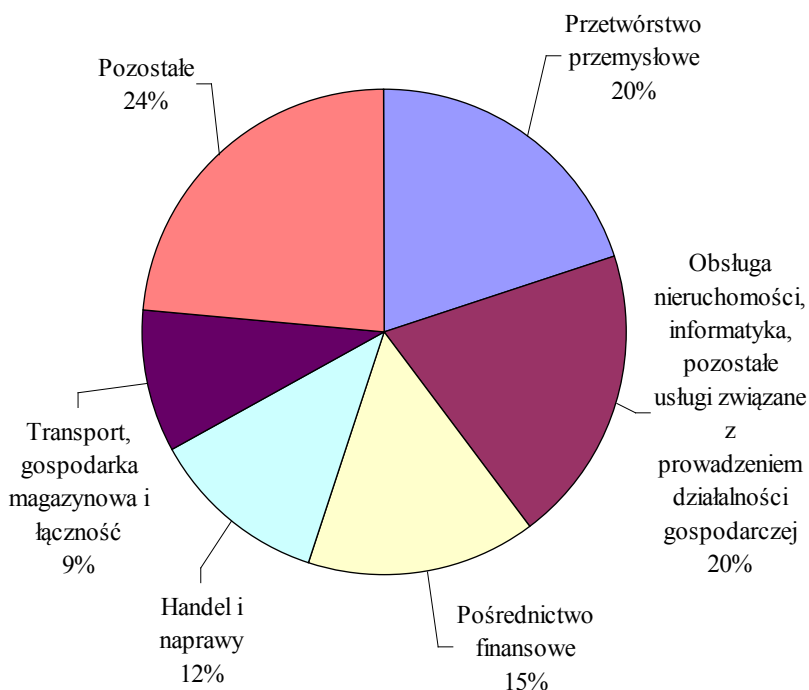
W związku z wejściem w życie tej ustawy przewidywano, iż zagraniczne sieci handlowe w ciągu dwóch lat zainwestują w rozwój małych sklepów ponad 2 mld złotych.

Przykładem zagranicznej sieci, która na skutek powyższego ograniczenia prawnego zmieniła strategię swojego działania, była francuska sieć Carrefour.

⁹³ Informacje pobrano ze strony internetowej: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1B1FB785-8ACB-4FC4-865B-CE8CC72EDC3B/27293/Raportostaniehandlu.pdf>.

⁹⁴ Ustawa z dnia 11 maja 2007r. o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych Dz. U. z 2007r., nr.127, Poz.880.

Wykres 4. Struktura napływu BIZ do Polski w 2007 roku.



Źródło: NBP, informację pobrano ze strony internetowej:
www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/F91B004A.../naplywBIZ.doc.

Do końca 2007 roku planowała otworzyć 20-40 sklepów franczyzowych „Carrefour 5 minut”. Byłyby to placówki, których powierzchnia wahałaby się w przedziale od 80m² do 500m², a ich cechą charakterystyczną byłyby bogaty asortyment towarów oraz bardzo atrakcyjne ceny. Pierwszy taki sklep został otwarty we wrześniu 2007 roku w Lesznie. Przez rok (do września 2008 roku) powstało jeszcze 10 takich sklepów⁹⁵.

Na początku polscy handlowcy, choć byli zaniepokojeni tworzeniem się tego typu placówek, nie czuli jednak zagrożenia dla rodzimego handlu. Jednak polityka, którą przyjęły zagraniczne przedsiębiorstwa, polegająca na ostrej wojnie cenowej, zmusiły polskie sieci sklepów typu Żabka, Groszek, ABC do walki o przetrwanie.

Polski handel czeka teraz szybki rozwój mniejszych formatów sklepów, co może doprowadzić do zaburzenia równowagi (wypracowanej przez lata) pomiędzy handlem „sieciowym” a „tradycyjnym”.

⁹⁵ Informacje pobrano ze strony internetowej sieci Carrefour Polska:
<http://www.carrefour.pl/page/pl/korporacyjny/wspolpraca/carrefour-franczyza/>

Ulokowany w Polsce kapitał zagraniczny przyczyniał się do stabilnego wzrostu gospodarczego i rozwoju kraju oraz wspomagał ewolucję państwa w kierunku dojrzałej gospodarki rynkowej. W obliczu narastającego kryzysu na rynkach światowych przedsiębiorstwa poszukują na swoje inwestycje lokalizacji mniej kosztownych. W tym przypadku Polska pozostanie krajem atrakcyjnym dla nowych inwestycji.

3.2. Fuzje i przejęcia sieci handlowych w Polsce.

Na początku lat 90., w związku ze wzrostem znaczenia zagranicznych koncernów handlowych i ich ekspansją na rynek polski, nastąpiło zmniejszenie się liczby małych, niezależnych przedsiębiorstw. Postępująca konkurencja skłoniła firmy do przeprowadzania wewnętrznej racjonalizacji i rozbudowy tych części przedsiębiorstwa, które są ich zdaniem bardziej dochodowe. Innym rozwiązaniem, jakie w tej sytuacji bywa stosowane, jest sprzedaż tych części przedsiębiorstwa, które nie przynoszą zakładanych zysków⁹⁶. Koncentracja w handlu w formie bardziej sformalizowanej przybrała postać fuzji i wykupów.

Procesy konsolidacyjne na rozdrobnionym polskim rynku obecne są już od dawna. Jednak dopiero ostatnie lata przyniosły znaczny wzrost tego typu transakcji, z udziałem przede wszystkim zagranicznych sieci handlowych, które w połowie obecnego dziesięciolecia przeprowadziły w Polsce najwięcej transakcji M&A. Odpowiedzią polskich firm na zwiększającą się konkurencję ze strony zagranicznych rywali było przeprowadzanie od 2006 roku licznych fuzji i przejęć przez przedsiębiorstwa krajowe.

Początkowo konsolidacja przebiegała pod znakiem mało znaczących transakcji, i tak np. w 2001 roku doszło do przejęcia przez Carrefoura belgijskiej sieci Globi i przejęcia sklepów Billa przez spółkę zależną koncernu Suchan. Dopiero od 2002 roku miały miejsce transakcje, które wiązały się z rezygnacją dużych podmiotów z handlu na rynku polskim. Bowiem wówczas brytyjska sieć handlowa Tesco, która wtedy była

⁹⁶ M. Markiewicz, „Rozwój rynku fuzji i przejęć w Europie Środkowo-Wschodniej- determinanty szóstej fali fuzji”, Uniwersytet Gdański, s. 315., informację pobrano ze strony internetowej: ekonom.univ.gda.pl/mikro/.../pdf/Markiewicz%20Magdalena1.pdf

jeszcze słabym rywalem w tym sektorze handlu, przejęła 13 hipermarketów HIT niemieckiej Grupy Dohle (oraz dwa hipermarkety, których budowę rozpoczęto). Była to pierwsza znacząca transakcja dla tej sieci. 4 lipca 2002 roku zarząd Tesco ogłosił decyzję o przejęciu HIT-a. Niemiecka sieć zdecydowała się sprzedać swoje placówki w Polsce ze względu na to, iż polski rynek stał się dla niej zbyt konkurencyjny, a próba utrzymania się na nim musiałaby się wiązać z zakupem nowych sklepów. Należy również dodać, że Grupa Dohle wycofała się nie tylko z Polski, ale również zaprzestała większości swoich międzynarodowych operacji. Szczegóły oraz wartość transakcji nie zostały podane do publicznej wiadomości⁹⁷.

Dzięki przeprowadzeniu przez zarząd Tesco pomyślnej transakcji kupna sklepów, charakteryzujących się dogodną lokalizacją spowodowało, że przychody z handlu firmy w 2002 roku były wyższe o 48% w porównaniu z rokiem poprzednim.

16 listopada 2002 roku doszło do transakcji pomiędzy portugalską Grupą Jeronimo Martins, a holenderskim Aholdem. Za 20mln euro holenderska sieć przejęła pięć hipermarketów Jumbo. Powodem ich sprzedaży były zbyt małe, w stosunku do zakładanych wyniki finansowe osiągane przez te sklepy. Ponadto zysk ze sprzedaży pozwolił przedsiębiorstwu Jeronimo Martins na spłacenie długów, które w 2001 r. wynosiły 1,3mld euro⁹⁸. Natomiast zarząd Aholda zakładał, że dzięki wprowadzeniu własnej strategii, uda się poprawić sytuację hipermarketów. Warunkiem przejęcia obiektów była zgoda UOKiK. Po stwierdzeniu przez urząd, iż ta transakcja nie zagraża bezpieczeństwu polskiego rynku, zakończyła się ona pomyślnie dla obu stron. Pod koniec 2002 roku Ahold dysponował już 26 sklepami Hypernova.

W kolejnych latach okazało się, iż transakcja austriackiej firmy z Jeronimo Martins, nie spowodowała umocnienia pozycji Aholda na rynku, wręcz przeciwnie, w 2003 roku doszło do przejęcia dwóch hipermarketów Hypernova przez sieć Carrefour. W roku następnym kolejnych 14 hipermarketów przeszło z rąk Aholda do francuskiej

⁹⁷ Informacje pobrano ze strony internetowej:

<http://www.poradnikhandlowca.com.pl/bezcms/archiwum/online02/08/wiado.html>

⁹⁸ Informacje pobrano ze strony internetowej: http://hipermarkety.republika.pl/94_aktua.html

sieci. Natomiast w 2005 roku sieć Tesco zakupiła 9 supermarketów Juliusz Meinl krakowskiej sieci⁹⁹.

W 2006 roku na polskim rynku handlowym doszło do 39 fuzji i przejęć w handlu detalicznym i hurtowym. Ich łączna wartość wyniosła około 1,12mld dolarów.

Wiosną 2006 roku spółka Tesco przejęła sklepy Leader Price, należące do francuskiej Grupy Casino, która zdecydowała się opuścić rynek polski i jeszcze w tym samym roku sprzedać sieć Geant niemieckiemu Realowi. Wartość transakcji zakupu Leader Price wyniosła 105mln euro, natomiast druga transakcja kosztowała niemieckiego inwestora 224mln euro. Łącznie francuska sieć sprzedała ponad dwieście supermarketów. Niemiecki Real, należący do Grupy Metro AG, przejął 19 istniejących placówek i 7 będących w budowie (przychody sieci Real w Polsce w 2005 roku wyniosły 734mln euro, a Geanta - 529mln euro). Z kolei brytyjska sieć Tesco wzbogaciła się o 200 supermarketów¹⁰⁰.

Pod koniec 2006 roku Zarząd sklepów Hypertnova i Albert (Ahold Polska) poinformował, iż zamierza wycofać się z polskiego rynku. Swoją działalność planował skoncentrować na rynku czeskim, gdzie stał się liderem¹⁰¹.

Na początku 2007 roku (kwiecień) Komisja Europejska, na wniosek prezesa UOKiK, przekazała polskiemu Urzędowi Antymonopolowemu sprawę koncentracji sieci supermarketów. To spowodowało, iż 11 kwietnia 2007 roku Carrefour Nederland złożył do UOKiK wniosek o wyrażenie zgody na przejęcie kontroli nad siecią Ahold Polska¹⁰². Pod koniec 2007 roku kolejna sieć wycofała się z rynku- grupa Tengelmann, z dyskontami Plus. W tym czasie sieć Plus posiadała ponad 200 sklepów, co uplasowało ją na trzeciej pozycji wśród dyskontów w Polsce pod względem wielkości sieci¹⁰³. Przed nią znalazła się Biedronka i Lidl. Nabywcą Plusa była Grupa Jeronimo Martins.

⁹⁹ U. Kłosiewicz- Górecka, E. Maleszy, B. Pokorska, M.Jerczyńska, A. Skowronek-Mielczarek, B. Słomińska, K. Sokołowska, S. Tajer, „Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2005 roku”, IRWiK, Warszawa 2006r., s.19.

¹⁰⁰ Informację pobrano ze strony internetowej:
<http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,3491309.html> .

¹⁰¹ Informację pobrano ze strony internetowej:
http://www.spedycje.pl/wiadomosci/3890/ahold_opuszcza_polske.html

¹⁰² Informację pobrano ze strony internetowej: <http://tematy-gospodarcze.gazeta.pl/P/187,Prezes-UOKiK> .

¹⁰³ P. Mazurkiewicz, „Plus wychodzi z Polski”, Rzeczpospolita, wydanie nr.4323 z 27.09.2007r.

Transakcja spowodowała, iż sieć sklepów Biedronka zdominowała rynek dyskontów w Polsce.

Fuzje i przejęcia zagranicznych sieci handlowych spowodowały, iż na rynku polskim pozostało niewiele koncernów z kapitałem zagranicznym. Międzynarodowe sieci handlowe obecne na rynku polskim to: Tesco, Carrefour, Auchan, Grupa Metro, Jeronimo Martins oraz Grupa Schwarz z Lidl'em i Kauflandem.

Konkurencyjny rynek oraz postępująca konsolidacja w sektorze detalicznym zagranicznych sieci handlowych spowodowała, iż także polskie przedsiębiorstwa handlowe zwiększyły liczbę zawieranych transakcji M&A, tym samym rozwijając się i umacniając własną pozycję na rynku.

Polomarket- polska firma handlowa, istniejąca od marca 1998 roku, przejęła w 2006 roku 17 krakowskich sklepów ABC, co było częścią długoletniego planu rozwoju sieci Polomarket Spółka z o.o., którego głównym celem było osiągnięcie jak najlepszej pozycji wśród liderów w branży. Szczegóły transakcji objęte zostały klauzulą poufności. Polomarket to firma, która początkowo dysponowała zaledwie pięcioma sieciami, w 2004 roku - 120 placówkami, a w 2006 roku – 195 sklepami.

Szczególnie aktywnymi firmami w ostatnich latach są Emperia i Eurocash.

Emperia jest firmą szczególnie aktywną na rynku przejęć. Postępująca ekspansja zagranicznych koncernów handlowych znacznie utrudniła rozwój polskim firmom, w tym także i spółce Eldorado, zaś zarząd Emperii stwierdził, iż jedynym sposobem na konkurencyjność rodzimych przedsiębiorstw jest ich konsolidacja. W wyniku tego Emperia przyłączyła drugiego, co do wielkości, dystrybutora hurtowego- spółkę Madmax. W tym samym czasie firma inwestowała również w rozbudowę własnej sieci (pierwsza sieć Stokrotka powstała w 1996 roku). W 2000 roku utworzyła franczyzową sieć sklepów pod nazwą „Groszek. Z połączenia dwóch potentatów w hurcie - Eldorado i BOS powstała firma Emperia Holding. Od połowy 2007 roku konsekwentnie skupiała małe sieci sklepów z artykułami żywnościowymi. Skutkiem tego było przejęcie udziałów (ponad 50%) w ZKiP Lewiatan, liczącym ponad 2000 sklepów. Spowodowało to, iż Emperia uplasowała się na czwartym miejscu w rankingu największych firm sektora

spożywczego w Polsce. Obecnie Emperia Holding posiada około 5,5 tysiąca małych i średnich placówek handlowych oraz 26 supermarketów i 70 hurtowni¹⁰⁴.

Natomiast poznański Eurocash pod koniec 2006 roku nabył wszystkie operacje Carment w Krośnie, wraz z Siecią Handlową Delikatesy Centrum. Eurocash to również Grupa, która osiąga wielomiliardowe obroty i skutecznie konkuruje z zagranicznymi sieciami.

W 2007 roku nastąpiła kolejna fuzja polskich przedsiębiorstw, a mianowicie połączenie Rabatu Pomorze z eLDe Holding. W związku z tym Rabat Pomorze zarządzał siecią franczyzowych sklepów eLDe i sklepów Sieć 34, których przychody w 2007 roku wyniosły 3,5mld złotych.

W dniu 10.12.2007 oraz 11.12. 2007 r. Zarządy spółek PPH BOMI S.A., Rabat Pomorze S.A. oraz Rast S.A. podpisały listy intencyjne, na których podstawie firmy te dokonały utworzenia Grupy Kapitałowej BOMI. Do sformalizowania tej transakcji potrzebna była zgoda Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy BOMI i zgoda UOKiK¹⁰⁵.

Wielkie sklepy zdobywają rynek polski. W ostatnim okresie nasiliły się procesy konsolidacji i integracji kapitałowej wśród zagranicznych sieci handlowych funkcjonujących w Polsce, a także wśród polskich sieci sklepów. Silniejsi kupują słabszych, co prowadzi do konsolidacji branży a klientów czeka korzystna, dalsza walka na ceny wśród marketów. Dopóki fuzje i przejęcia nie zagrażają konkurencji, a tym samym wywierają pozytywny wpływ na rozwój rynku krajowego, to należy go wspierać za pomocą odpowiednich instrumentów prawnych i ekonomicznych.

¹⁰⁴ Informację pobrano ze strony internetowej: <http://www.polskatimes.pl/pieniadze/38631,krol-handlu-wygrywa-z-obcymi-sieciami,id,t.html>

¹⁰⁵ Informację pobrano ze strony internetowej Grupy Bomi: http://www.bomi.pl/pl/sub/109,o_firmie/grupa_kapitalowa.html

3.3. Relacje zagranicznych sieci handlowych z polskimi podmiotami.

3.3.1. Relacje z krajowymi dostawcami.

Ostatnia dekada XX wieku charakteryzowała się okresem dynamicznych zmian, zwłaszcza w sferze przemysłu spożywczego, jak również i w jego otoczeniu. Zwiększająca się konkurencja oraz rewolucja technologiczna i informacyjna spowodowały, że dotychczasowe działania przedsiębiorstw przestały odpowiadać wymogom otoczenia rynkowego. Na rynku artykułów żywnościowych coraz większego znaczenia nabrało tworzenie przez firmy relacji partnerskich z różnymi podmiotami. Osiąga się je poprzez budowanie długookresowych więzi z klientami. Po 1989 roku, kiedy zagraniczne podmioty zaczęły wchodzić ze swoimi sieciami na rynek polski, partnerstwo to nabrało szczególnego znaczenia.

Polscy producenci towarów konsumpcyjnych, pomimo iż korzystają z kilku kanałów dystrybucji, współpracę z zagranicznymi sieciami handlowymi traktują jako jeden z zasadniczych kanałów dystrybucji. Tworzenie relacji handlowych z tymi podmiotami podyktowane jest trzema grupami motywów¹⁰⁶.

Pierwsza grupa to motywy marketingowe, związane z możliwością sprzedaży dużych partii własnych towarów, jak również pewnością ich zbytu. W tym przypadku produkt nie ma możliwości realizacji własnej strategii marketingowej w postaci np. stosowania oryginalnych form promocji.

Drugą grupę stanowią motywy o charakterze finansowym. Krajowi dostawcy, współpracując z zagranicznymi sieciami handlowymi, nabierają pewności związanej z upłynnieniem towaru. Jednak niewielu z nich uważa, że tworzenie partnerskich relacji z siecią daje możliwość osiągnięcia dobrej rentowności czy dokonania wymiernej oceny współdziałania.

Trzecia grupa motywów związana jest z prestiżem producenta, chęcią poprawy ogólnego wizerunku własnej firmy. Znaczna część krajowych producentów tworzy

¹⁰⁶ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s. 210.

relacje z zagranicznymi sieciami po to, by uczestniczyć w jakościowych zmianach rynkowych w Polsce.

Ponad połowa właścicieli polskich firm twierdzi, iż współpraca z przedsiębiorstwami dysponującymi kapitałem zagranicznym jest pewną formą ich rozwoju, z kolei niektórzy traktują ją jako formę adaptacji w związku ze zmieniającymi się warunkami na rynku ich działania. Jednak najczęściej okazuje się, że owa współpraca wynika z przekonania krajowych producentów o niewątpliwej zdolności zagranicznych firm do zakupu i sprzedaży. Ponadto przekonanie rodzimych producentów o lepszym zarządzaniu i posiadaniu przez dobre zachodnie sieci handlowe wykwalifikowanego i aktywnego personelu, wpływa na lepszą współpracę, która ich zdaniem przyczyni się do odniesienia sukcesu.

Niewielu dostawców zawiera porozumienia z sieciami handlowymi w celu ochrony swojej dotychczasowej pozycji rynkowej, wykazując tym samym postawę defensywną. Główną przyczyną przyjęcia przez producentów takiej postawy jest chęć przetrwania bądź też uzyskania doraźnych korzyści, które jednak nie wiążą się z przeprowadzeniem zmian wewnątrz ich przedsiębiorstwa¹⁰⁷.

Natomiast dla zachodnich koncernów bardzo ważne jest kryterium jakości oferowanego przez producenta towaru. Coraz większą wagę przywiązują one do tego, jakie programy zapewnienia jakości wdrażają w swoich firmach krajowi dostawcy towarów.

W praktyce dominującą rolę w zawiązaniu współpracy odgrywają motywy finansowe. Ważna jest więc cena oferowanego towaru oraz terminy i warunki płatności. Jeżeli producent zaoferuje odpowiednie rozwiązania, wówczas współpraca pomiędzy nim a zachodnim przedsiębiorstwem zostanie zawiązana.

Ważnym kryterium współpracy jest również poziom obsługi czyli to, w jaki sposób dostawca traktuje swojego klienta (w tej sytuacji sieć handlową). Dla sieci niezwykle ważny jest czas, dlatego też oczekują od swoich współpracowników terminowości w dostawach. Istotne jest również, aby partner był w stanie zapewnić kompletny serwis i merchandising oraz nie stwarzał problemów, związanych z ewentualnymi zwrotami towarów, które nie zostały przez sieć sprzedane.

¹⁰⁷ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s.211.

Zagraniczne sieci handlowe mają coraz większy wpływ na krajowych dostawców. Wiąże się to z ich olbrzymim potencjałem ekonomicznym, jak również popularnością wśród klientów, którzy na miejsce zakupów wybierają najczęściej wielkopowierzchniowe obiekty handlowe. Dlatego stały się dla polskich producentów ważnym partnerem, z którym współpraca stanowi sposób na osiągnięcie pożądanych efektów, zwłaszcza ekonomicznych.

Jednak dominacja sieci handlowych, ich siła powoduje, iż to one dyktują warunki zawierania umów o współpracy, ustalają zasady wzajemnego partnerstwa. Umowy sprzedaży zawierane są albo na czas określony (najczęściej na jeden rok), bądź też na czas nieokreślony. Ich cechą jest to, iż wszystkie są oparte na wzorcach przygotowywanych uprzednio przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Zakres tych umów obejmuje zarówno politykę dystrybucji, politykę asortymentu, politykę cenową jak i politykę promocji¹⁰⁸. Sieci w swoich umowach zobowiązują dostawców do dostarczenia towaru w terminie i na koszt polskich przedsiębiorstw. Z asortymentu wybierają tylko takie produkty, które charakteryzują się wysoką rotacją. Każdy produkt musi być oznaczony kodem kreskowym z normą EAN Polska. To, co zwykle w takich umowach jest pominięte, to ustalenia w zakresie ceny finalnej w sieci, na którą krajowi dostawcy nie mają żadnego wpływu, choć informowani są o ich zmianach. Nowe ceny, które zazwyczaj są wyższe, zaczynają obowiązywać dopiero w momencie upływu określonego czasu (najczęściej jest to 30 dni). Z kolei w załącznikach do tych umów zawarte są kwestie dotyczące systemu rabatów, upustów oraz dodatkowych opłat.

Dostawcy, wchodząc w relacje z zagranicznymi sieciami, muszą liczyć się z różnego rodzaju opłatami tzw. „marketingowymi”. Wyszczególnione są one najczęściej w aneksie do umowy, a ich rodzaj i wartość różni się w poszczególnych sieciach. Opłaty marketingowe są przedmiotem negocjacji i objęte są tajemnicą handlową, a obaj partnerzy zobowiązują się do przestrzegania klauzuli poufności. Często dochodzi do sytuacji, że dopiero uiszczenie tych opłat warunkuje rozpoczęcie współpracy dystrybucyjnej, bądź zapewnia jej kontynuację.

Najwięcej finansów pochłaniają opłaty związane z „wejściem” do sieci, działania promocyjne oraz opłaty stałe, które uzależnione są od wielkości obrotu. Koszt, który

¹⁰⁸ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s.216-217.

dostawcy muszą jednorazowo ponieść, by móc dostarczać towar na półki zagranicznych sieci handlowych, dochodzi nieraz do sumy 1mln złotych¹⁰⁹. Przykładowo dostawca wnosi do sieci opłatę z tytułu miejsca eksponowania towaru w okresie promocyjnym. Zobowiązuje go to do przygotowania i dostarczenia określonej ilości towaru, w określonym z góry terminie. Ponadto musi uiścić dodatkową opłatę za umieszczenie produktu krajowego dostawcy w gazetce promocyjnej danej sieci. Te i inne opłaty zmuszają dostawcę do ponoszenia szeregu dodatkowych kosztów, związanych np. z koniecznością zastosowania odpowiednich technik promocyjnych, które zwiększają sprzedaż, jak różnego rodzaju pokazy, degustacje, itp. W momencie rozpoczęcia przez daną sieć akcji promocyjnej, dostawca jest zobowiązany do zastosowania specjalnych rabatów, których wysokość waha się w granicach 3-5% ceny właściwej. Takie działania nie zawsze są dla dostawców korzystne, bowiem pociągają za sobą koszty związane ze zwrotami po zakończeniu akcji promocyjnej.

Zagraniczne sieci handlowe w Polsce stosują opłaty marketingowe w postaci premii specjalnych. Istnieją trzy rodzaje takich premii: minimalna premia z tytułu współpracy (jest niezależna od obrotów zrealizowanych w danym okresie), premia warunkowa w przypadku zrealizowania określonych warunków dostawy i premia warunkowa udzielana w przypadku zrealizowania określonych rocznych obrotów¹¹⁰.

Niektóre z opłat „marketingowych”, stosowanych przez zagraniczne koncerny, występowały już w momencie pojawienia się pierwszych takich obiektów handlowych na rynku polskim. Jednak z upływem czasu i ich rozwojem w Polsce lista tych opłat znacznie się powiększyła, np. o opłaty związane z wprowadzeniem nowych artykułów do sieci sklepów na jedynie okres próbny czy o opłaty na rozbudowę i unowocześnienie powierzchni sprzedażowej obiektu, lub opłaty za zniszczenie zepsutego towaru.

Pomimo iż współpraca z zagranicznymi sieciami handlowymi jest niełatwym zadaniem, wiąże się z wieloma utrudnieniami i ponoszeniem przez dostawców wysokich kosztów, to jednak krajowi dostawcy chętnie nawiązują z nimi współpracę i są z niej zadowoleni. Tylko około „2,6% badanych przedsiębiorstw uważa współpracę

¹⁰⁹ B. Drewnowska, P. Mazurkiewicz, „Obecność w sieci kosztuje miliony”, Rzeczpospolita, nr.39, 16.02.2009r. s. B5.

¹¹⁰ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s.219.

z zagranicznymi sieciami handlowymi za swój błąd i zamierzają z niej zrezygnować”¹¹¹. Są to przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które nie mogły wynegocjować korzystnych dla siebie warunków z koncernami, które wykorzystały swoją przewagę i były nieugięte w swoich postanowieniach.

Korzyści, jakie wiążą się z utrzymaniem relacji z sieciami, często przewyższają poniesione koszty. Przede wszystkim pozwalają na utrzymanie stabilności sprzedaży, dają możliwość przedłużenia czasu trwania umowy, a także możliwość dostarczenia przez sieć informacji o rotacji produktów. Zatem firmy tolerują opłaty, gdyż zdają sobie sprawę, „że za nimi ustawia się już duża kolejka przedsiębiorstw, które z chęcią zajmą ich miejsce”¹¹².

Zagraniczne sieci handlowe również pozytywnie opiniują współpracę z polskimi dostawcami. Jednak to one dysponują większą „władzą” i w przypadku, gdy są niezadowolone ze wzajemnej współpracy, gdy mają zastrzeżenia dotyczące realizacji umów przez dostawców, mogą zastosować wobec nich szereg różnorodnych sankcji. Do najczęściej stosowanych należy zwrot dostawy, która okazała się niekompletna, na koszt przedsiębiorcy krajowego. Ponadto sieć może opóźnić termin płatności, gdy doszuka się pewnych nieścisłości w przekazanej przez dostawcę dokumentacji. Często stosowaną formą „kary” jest także kara pieniężna.

Współpraca pomiędzy zagranicznymi sieciami handlowymi a polskimi dostawcami opiera się najczęściej na wieloletnich umowach, odnawianych corocznie. Jednak nie jest to miernik wskazujący na siłę powiązań, bowiem wciąż najważniejszym jest cena i finansowe warunki dostaw towarów.

Pomimo iż każda ze stron generalnie zadowolona jest ze wzajemnej współpracy, to jednak zdarzają się sytuacje konfliktogenne. Najczęstszymi źródłami nieporozumień są: rozbieżność oczekiwań i celów szczegółowych, niezgodność z wyobrażeniami poszczególnych jego uczestników dotycząca podziału ról, korzyści i kosztów, a także trudności w komunikacji.

Obecnie również toczy się konflikt pomiędzy sieciami a dostawcami. Zagraniczne koncerny, spodziewając się spadku popytu, związanego ze zwiększoną tendencją

¹¹¹ Z. Spyra, „Kanały...”, op. cit., s.220.

¹¹² B. Drewnowska, P. Mazurkiewicz, „Obecność...”, op. cit., s. B5.

klientów do oszczędzania, żądają od krajowych dostawców kolejnych rabatów. Rabaty te miałyby kształtować się na poziomie od 5% do nawet 20% ceny. Wywołało to ogólny sprzeciw, zwłaszcza mniejszych dostawców, którzy już działają na progu opłacalności¹¹³. Jednak nawet takie żądania ze strony zagranicznych sieci nie skłaniają polskich producentów do zaprzestania współpracy i nic nie zapowiada tego, by cokolwiek zmieniło tę sytuację.

3.2.2. Klient a sieci handlowe.

Zmiany, jakie dokonały się w ciągu kilkunastu lat w polskiej gospodarce spowodowały, iż konsument zyskał swobodę w realizacji swoich potrzeb związanych z zaopatrzeniem. Do niedawna (lata 60-te, 70-te, 80-te XX wieku) klient musiał toczyć batalie o niemal każdy produkt. W związku z tym miał znacznie ograniczone możliwości wyboru marki, gdyż dostępne na rynku były przede wszystkim towary rodzimej produkcji. Ponadto konsumenci nie mieli wielkiego wyboru miejsc dokonywania zakupów, bowiem zaopatrywać mogli się głównie w małych sklepach detalicznych. Pierwszy sklep samoobsługowy „SUPERSAM” został otwarty w 1962 roku.

Taka sytuacja uległa zmianie na skutek przyjęcia przez Sejm ustawy z 23 grudnia 1988 roku, uznającej działalność gospodarczą za „wolną i dozwoloną każdemu na równych prawach”. Od tego momentu nastąpił rozwój coraz to większej liczby i rodzajów obiektów handlowych. Polska otworzyła się na nowe inwestycje, co z kolei wiązało się ze wzrostem konkurencyjności na rynku.

Obecnie konsument może wybierać nie tylko spośród szerokiego wachlarza artykułów, ale również spośród dużej liczby placówek handlowych.

Klient obiektów handlowych dokonuje wyboru i podejmuje decyzje, których celem jest zaspokojenie jego potrzeb, przy czym kieruje się przede wszystkim posiadanym budżetem. Dzieląc go, określa priorytety swoich wydatków. W dalszej kolejności wybiera typ i markę produktu. Podjęcie takich decyzji nierozzerwalnie wiąże się z wyborem odpowiedniej placówki, jako miejsca lokalizacji zakupów.

¹¹³ B. Drewnowska, P. Mazurkiewicz, „Obecność...”, op. cit. s. B5.

Wybór miejsca zakupów detalicznych przez konsumenta uwarunkowany jest wieloma czynnikami, m.in. społeczno-kulturowymi, ekonomicznymi czy demograficznymi.

Konsumenci wybierają najczęściej placówki, które zlokalizowane są najbliżej miejsca jego zamieszkania, gdyż dojazd do placówki usytuowanej dalej wymagałby czasu i niejednokrotnie zaangażowania różnych środków lokomocji. Pomimo, iż w Polsce istnieje znacznie więcej placówek handlowych prowadzących działalność w sposób tradycyjny, (zwłaszcza na terenach wiejskich), i mimo że znaczna część osób deklaruje dokonywanie zakupów w tego typu sklepach, coraz częstszym miejscem zakupów stają się wielkopowierzchniowe obiekty handlowe.

Elementem, który decyduje o wyborze miejsca zakupów, jest przede wszystkim cena produktów. Oferty produktów żywnościowych proponowanych przez zagraniczne sieci handlowe w odczuciu konsumentów są korzystniejsze cenowo, niż oferowane przez mniejsze placówki detaliczne. Dodatkowo ich oferta jest uzupełniona produktami własnymi (marki własne), których cena w porównaniu z podobnym produktem, ale znanego producenta, różni się nawet o 30%. Takie towary oferują prawie wszystkie sieci, jednak w ich sprzedaży przodują sieci francuskie.

Produkty codziennego użytku placówki wielkopowierzchniowe traktują jako „magnesy”, którymi przyciągają potencjalnych klientów, stąd ich atrakcyjna cena. Ponadto oferowane przez te placówki towary w promocji są zazwyczaj tańsze od sprzedawanych w sklepach tradycyjnych bądź na przydrożnych bazarach.

Akcje promocyjne mają swój cel. Każdy klient, który udaje się do hipermarketu w celu zakupu towarów promocyjnych, nie wychodzi z niego wyłącznie z takimi produktami. Przechodząc przez poszczególne działy, kupuje również inne produkty, nie zastanawiając się przy tym, czy są one tańsze od dostępnych w małych sklepach (nierzadko zdarza się, iż ten sam produkt mógłby być tam zakupiony za niższą cenę).

Również sieci dyskontowe są częstym miejscem zakupów ze względu na proponowane niskie ceny towarów. Ich strategia marketingowa polega przede wszystkim

na zaoferowaniu i sprzedaży standardowych artykułów po stale niskich cenach¹¹⁴. Jednocześnie gwarantują wysoką jakość swoich produktów.

Jakość artykułów staje się coraz ważniejszym elementem uwzględnianym przez konsumentów w procesie podejmowania decyzji o nabyciu tego czy innego artykułu. Na podstawie analizy ocen konsumentów można stwierdzić, że produkty najlepsze pod względem jakości można nabyć w sklepach jednobranżowych (72% respondentów). Natomiast opinie o jakości artykułów pochodzących ze sklepów wielkopowierzchniowych nie były tak jednoznaczne. Im kupujący deklarował wyższy dochód, tym korzystniejsza była ocena jakości w tych formach sklepów. Osoby starsze twierdziły, iż sieci handlowe nie oferują towarów najwyższej jakości¹¹⁵.

Ważnym czynnikiem wyboru obiektu handlowego przez klienta jest również różnorodność oferowanego w nim towaru. W tym przypadku pozycja super- i hipermarketów jest bardzo wysoka, bowiem oferta hipermarketu to około 30 tysięcy pozycji asortymentowych, w tym około 7 tysięcy przypada na artykuły żywnościowe. Natomiast supermarkety oferują 4 tysiące różnorodnych artykułów (ogółem)¹¹⁶. Te dane wyraźnie dyskwalifikują małe sklepy, które nie posiadają tak szerokiej gamy produktów. Największą różnorodność towarową mają duże obiekty, gdzie konsument może wybierać spośród wielu marek. Sieci handlowe, wchodząc na polski rynek, oparły swój asortyment przede wszystkim na produktach krajowych. Towary zagranicznych, luksusowych marek stanowią mały odsetek wszystkich produktów. Jednak obecnie coraz większe grono konsumentów zainteresowane jest kupnem właśnie takich artykułów. Dlatego polskie firmy, m.in. Alma Market S.A., wyszły z inicjatywą utworzenia sklepu, którego oferta będzie bogata zarówno w produkty pochodzące z całego świata, jak z Polski. Strategia sieci delikatesów Alma skoncentrowana jest na sprzedaży produktów najwyższej jakości, pochodzących od producentów krajowych i zagranicznych¹¹⁷. Spółka ta zyskuje coraz większe uznanie na polskim rynku, jest więc konkurentem dla innych, dużych obiektów, dysponujących kapitałem zagranicznym.

¹¹⁴ E. Maleszyk, „Handel dyskontowy w gospodarce rynkowej”, Handel wewnętrzny, nr.2/2004, Warszawa 2004r., s.18.

¹¹⁵ I. Ozimek, „Miejsce sprzedaży a jakość żywności w opinii konsumentów”, Handel wewnętrzny, nr.3/2008, SGGW, Warszawa 2008r., s. 26.

¹¹⁶ T. Domański, „Strategie marketingowe dużych sieci handlowych”, PWN, Warszawa 2001r., s. 12.

¹¹⁷ Informacje pobrano ze strony internetowej sieci delikatesów Alma:
http://www.almamarket.pl/dla_inwestorow/o_rozwoju.

Zaletą każdego sklepu sieciowego są dogodne godziny jego otwarcia. Potencjalny klient, który od poniedziałku do piątku jest pochłonięty pracą, odwiedza sklepy wielkopowierzchniowe w dni wolne od pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż najczęściej wybieranym dniem na zakupy w hipermarketach jest sobota (34%), następnie niedziela, kiedy 26% konsumentów udaje się do tego typu placówki, by móc spędzić dzień z rodziną i przy okazji kupić potrzebne produkty¹¹⁸. Czas, który klient spędza w sklepach sieciowych, to średnio 1,5 godziny (36%) bądź nawet dwie, trzy godziny. Tyle czasu deklaruje 23% badanych¹¹⁹.

Równie ważnym czynnikiem, który przyciąga potencjalnych klientów do hipermarketów i innych obiektów wielkopowierzchniowych, jest układ i wystrój wnętrza sklepu. Hipermarkety tak projektują swoje placówki, by konsument spędził w nich jak najwięcej czasu i aby wartość zakupów również była większa od zamierzonej. Generalną zasadą jest, że im dłużej klient przebywa w sklepie, tym więcej towarów zakupi.

Układ półek z towarami w hipermarketach jest tak rozplanowany, żeby klient, chcąc zakupić artykuły pierwszej potrzeby typu chleb czy nabiał, zmuszony był do przejścia całego sklepu, gdyż te produkty znajdują się na końcu obiektu. W ten sposób klient, zauważywszy inny towar, mimo że mniej potrzebny, jednak „skusi się” do jego kupna.

Wszystkie działy w takim sklepie tworzą logiczny, uzupełniający się układ. Ułożenie poszczególnych działów jest tak pomyślane, żeby przy danych artykułach znajdowały się również produkty komplementarne. Przykładem może być dział z piwami, obok którego można dostrzec produkty takie jak paluszki, chipsy, które w odczuciu konsumentów idealnie pasują do tego rodzaju napoju alkoholowego. Z kolei z działem komputerowym zawsze sąsiaduje dział z gramami komputerowymi czy różnego rodzaju programami multimedialnymi.

Produkty o najniższej cenie układane są zawsze na najniższym poziomie, bowiem powszechnie wiadomo, iż te produkty, nawet usytuowane w najmniej widocznym miejscu, i tak przez klienta będą zauważone i zakupione.

¹¹⁸ D. Chudzik, „Wizerunek klienta supermarketów”, *Handel wewnętrzny*, nr.4-5/2006, Warszawa 2006r, s. 63.

¹¹⁹ D. Chudzik, „Wizerunek ...”, op. cit. s. 65.

Duże znaczenie w zdobyciu przychylności klienta odgrywa również światło, co najczęściej wykorzystywane jest na stoiskach z wędlinami. Odpowiednie oświetlenie sprawia, że produkty te wyglądają zawsze świeżo, co niewątpliwie skłania konsumenta do ich kupna.

Obecnie w warunkach dużej konkurencji między wielkopowierzchniowymi placówkami handlowymi trudno mówić o przywiązaniu klienta do jednego sklepu. Klient dokonuje wyboru sklepu po uprzednim porównaniu ofert towarowych i usługowych. W warunkach postępującej globalizacji klienci wymagają większej jakości za mniejszą cenę. Sieci handlowe prześcigają się, tworząc coraz to nowe oferty, propozycje, w celu wygrania walki w pozyskaniu klientów.

3.4. Polityka marki w sieciach handlowych na rynku polskim.

Rozwój marek handlowych na terenie Polski związany był z procesem transformacji sektora handlu detalicznego. W Polsce, w odróżnieniu od gospodarek zachodnich, widoczna była słaba pozycja marek krajowych, rzadko też rodzime produkty posiadały status „prawdziwych marek”. Powodem tego był zarówno brak działań, które służyłyby kreowaniu marki, jak też słabość kapitałowa firm krajowych. Klient nie był przywiązany do danej grupy produktów polskich sieci. Ten brak lojalności ze strony konsumentów, słaba pozycja marek krajowych oraz rola ceny, która stała się wtedy czynnikiem dominującym, zapewniły sieciom handlowym szansę na zbudowanie silnych marek handlowych, kojarzonych jednocześnie z nazwą danej sieci.

Proces budowy marek handlowych powiązany został w sposób logiczny ze strategią ekspansji zagranicznych koncernów handlowych na rynek polski. Strategia ta była z powodzeniem wykorzystywana przez wiele przedsiębiorstw sieciowych, dysponujących kapitałem zagranicznym. Sieć supermarketów Tesco stosowało strategię marki własnej w odniesieniu do produktów tzw. „pierwszej dostępnej ceny”, czyli artykułów znajdujących się w najniższej kategorii cenowej.

Marki handlowe zostały wprowadzone do Polski głównie dzięki sieciom dyskontowym, super i hipermarketom, jak również dzięki hurtowniom typu cash & carry.

Początkowo zagraniczne sieci obawiały się ich wprowadzenia, gdyż pozycja krajowych produktów, opatrzonych marką własną, była nieznaczna. Ponadto produkty krajowe nie posiadały ustalonej, wysokiej pozycji cenowej. Tym można tłumaczyć fakt, że sieć dyskontowa Aldi była nieobecna na rynku polskim do 2008 roku.

Historia marek handlowych w Polsce sięga przełomu lat 1997/1998. Wtedy po raz pierwszy pojawiły się produkty opatrzone marką sieci. Pierwszą była już nieistniejąca marka Robert (delikatesy Robert), następnie marka Aro, sieci Makro Cash & Carry. Ponadto Makro było pierwszą siecią, która rozpoczęła w Polsce sprzedaż produktów oznaczonych marką własną. W 1997 roku liczba produktów marki Aro wyniosła około 100 artykułów. Artykuły te sprzedawane były wyłącznie w sieci Makro. Obecnie dostępne są w szerokiej gamie artykułów, począwszy od produktów spożywczych, aż po artykuły chemii gospodarczej. Makro dysponuje również swoją marką owoców i warzyw. Nieustannie też sieć poszerza swój asortymentu, np. o markę Tarrington, House, Active, Timor, itd.

Według Raportu Stowarzyszenia Wytwórców Produktów pod Markami Prywatnymi w 2006 roku udział produktów oznaczonych marką własną w sprzedaży detalicznej artykułów szybkozbywalnych wyniósł 14%¹²⁰. Liczba produktów opatrzonych marką sieci wyniosła w I kwartale 2006 roku 18 tysięcy. Rozwój marek handlowych w 2006 roku wywołany był procesem konsolidacji zagranicznych sieci handlowych, a także słabą pozycją drobnych dostawców. Według przedstawicieli sieci Tesco czy Carrefour, właśnie oferta artykułów marki własnej stała się kolejnym polem rywalizacji na rynku¹²¹. Bowiem głównym wyzwaniem sieci stała się sprzedaż towaru o niższej jakości i cenie.

W 2006 roku obie sieci zaczęły intensywny rozwój marek własnych w średnim segmencie cenowym, co zapoczątkowało nowy etap w rozwoju tych marek na polskim rynku, ponieważ dotychczas cechowały one przede wszystkim produkty tanie. Oferta sieci Tesco artykułów w średnim segmencie cenowym w 2006 roku wyniosła ponad 2000 pozycji asortymentowej, a na początku 2008 roku ich liczba przekroczyła 7000

¹²⁰ Raport 2006 „The Power of Private Label, Nielsen 2006, Cyt. za U. Kłosiewicz-Górecka, „Rozwój marek własnych w Polsce”, *Handel wewnętrzny*, nr.4-5/2007, Warszawa 2007r., s. 14.

¹²¹ M. Weiss, „Carrefoura i Tesco bitwa na własne marki”, *Wiadomości Handlowe* 2007r., nr.4, cyt. za U. Kłosiewicz- Górecka „Rozwój marek op. cit., s. 14.

pozycji. Carrefour, który konkuruje z Tesco, posiada skromniejszy zasób marek własnych, jednak marka tej sieci jest bardziej przejrzysta, a w jej asortymencie pod marką własną znajdują się produkty Champion i Carrefour. Są to zarówno produkty spożywcze suche i świeże, jak też drogeryjne. W 2006 roku sprzedaż marki własnej stanowiła 5% realizowanych obrotów Carrefoura.

Obie sieci w tym czasie zaczynają dokonywać zmian w szacie graficznej swoich artykułów. Celem tego było ułatwienie zarządzania w ujęciu paneuropejskim.

Tabela nr.5. Marki własne segmentu premium w Polsce, marzec 2008 rok.

Marki własne	Sieć detaliczna	Liczba produktów
Tesco Fiest	Tesco	170
Bio	Carrefour	45
Refleks de France	Carrefour	23
Carrefour selection	Carrefour	79
Krakowski kredens	Alma	130
Specjały konesera	Plus Discount	ponad 50

Źródło: Raport „Prywatne marki detalistów w Polsce 2008”, PMR Publications, dział PMR Ltd., 2008r.

Zarówno Carrefour jak i Tesco zaczęły zwiększać nie tylko ilość, ale przede wszystkim jakość produktów markowych. Dlatego obecnie obie sieci dysponują zarówno produktami pierwszej ceny i średniego segmentu cenowego, jak również wprowadzają marki premium, czyli te, które jakością i ceną dorównują markom znanych producentów. W sieci Tesco owe produkty sygnowane są marką Tesco Fiest (od 2007 roku). W marcu 2008 roku linia produktów marki premium stanowiła 170 indeksów¹²². Produkty te przeważają w sieciach zlokalizowanych w większych miastach. Natomiast segment produktów premium w sieci Carrefour to głównie produkty sprowadzane z Francji. W większości są to towary organiczne sygnowane marką Bio oraz wyroby kuchni francuskiej pod marką Reflets de France, a także asortyment Carrefour Selection.

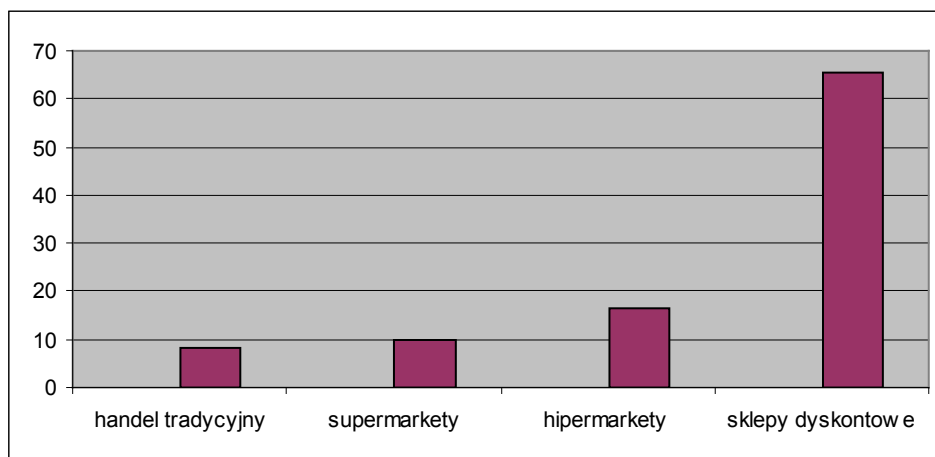
¹²² PMR Publications, „Marki własne w Polsce: szersza oferta, lepsza jakość”08.05.2008r..

Wyszczególnienie wszystkich sieci, posiadających w Polsce marki własne segmentu Premium, przedstawia tabela 5. W październiku 2008 roku nowe produkty sieciowe wprowadziła również sieć Intermarche. Były to suszone owoce i bakalie Buton d'Or, sprowadzane na rynek polski z Francji. W 2008 roku firma zaproponowała także nowe pozycjonowanie marki Wiejskie Pyszości. W ten sposób powstała marka Premium i Classic, rozwijająca się cały czas w oparciu o nowe produkty.

Zmiany dotyczące strategii rozwoju marki własnej zauważalne stały się również w krajowych zintegrowanych sieciach handlowych. Przykładem może być krakowska sieć delikatesów Alma Market, która w 2007 roku wprowadziła na rynek markę „Krakowski Kredens”, pozycjonowaną w segmencie Premium.

W jej skład weszło 11 linii produktowych. Były to takie produkty jak: smalec, przetwory, wędliny, herbaty czy nalewki. Na początku produkty te można było nabyć wyłącznie w delikatesach sieci, jednak pod koniec 2007 roku utworzonych zostało już 7 samodzielnych stoisk¹²³.

Wykres 4. Procentowy udział kanałów dystrybucji w sprzedaży marek własnych.



Źródło: PMR Publications.

Pojawienie się na rynku polskim marek Premium świadczy o stopniowym dojrzewaniu rynku, co powoduje również poprawę wizerunku marek własnych w Polsce.

¹²³ Strona internetowa delikatesów Alma Market: http://www.almamarket.pl/dla_inwestorow/o_rozwoju

Największa sprzedaż marek własnych widoczna jest w sklepach dyskontowych, gdzie stanowią one 85% oferty (wykres 4). Uważa się, iż do wzrostu zainteresowania konsumentów marką własną przyczynił się w tym wypadku format obiektu handlowego.

Polską siecią dyskontową, która wprowadziła marki handlowe wysokiej jakości, jest Plus Discount, który dysponuje asortymentem złożonym z ponad 300 produktów oznaczonych marką własną. Sieć ta posiada szeroki asortyment swoich produktów, który stanowi alternatywę dla artykułów znanych dostawców. Marka Specjały Konesera, licząca w 2008 roku ponad 50 pozycji, rozwija się w zadawalającym tempie, podobnie jak wszystkie produkty marki Premium.

3.5. Przewidywane kierunki dalszego rozwoju sieci handlowych.

Obecnie gospodarka światowa pogrążona jest w kryzysie, przewiduje się jednak, że w sektorze handlu detalicznego jego skutki będą odczuwalne jedynie w nieznacznym stopniu. Wśród analityków i badaczy pojawiają się różne opinie, w jaki sposób obecna sytuacja wpłynie na dalszy rozwój międzynarodowych sieci handlowych. Kryzys może spowodować duże kłopoty wśród największych detalistów. Jednym z rozwiązań pomocnym w utrzymaniu przez sieci pozycji lidera na rynkach jest ekspansja i konsolidacja sieci, w innym wypadku sieciom może grozić upadłość. Działania te pociągają jednak za sobą konieczność ponoszenia z tego tytułu znacznie większych kosztów. Zwiększenie nakładów inwestycyjnych może stanowić dla firm przeszkodę w ich dalszym rozwoju. Problemem może okazać się niemożność uzyskania kredytu na potrzeby rozwojowe przedsiębiorstwa.

Z kolei w lepszej sytuacji będą małe sieci, bądź pojedyncze placówki handlowe, które zwiększone nakłady pokrywać będą z własnych, wygospodarowanych środków.

Jednak nie wszyscy analitycy są tego samego zdania. W opinii innych to właśnie duże sieci detaliczne, dobrze zorganizowane, z zabezpieczonym kapitałem będą potrafiły wykorzystać obecną sytuację na rynku światowym. Firmy silne kapitałowo, charakteryzujące się dużą elastycznością w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych,

w warunkach narastającego kryzysu będą potrafiły w sposób jeszcze bardziej efektywny dokonywać przejęć, dystansując tym samym swoich konkurentów.

Kryzys wpłynie również na konsumentów, którzy teraz będą zmuszeni do bardziej rozsądnych zakupów. Ucierpią na tym przede wszystkim sklepy delikatesowe, których cechą charakterystyczną jest sprzedaż artykułów konsumpcyjnych, skierowanych do odbiorców zamożniejszych, bądź po prostu ceniących sobie wysoką jakość produktów. Jednak w reakcji na słabnącą siłę nabywczą konsumentów sieci delikatesowe już zapowiadają zmiany w swoim asortymencie. Doskonałym tego przykładem jest polska sieć sklepów delikatesowych – Bomi. W obawie przed niekorzystnymi skutkami obecnej sytuacji już zaplanowała zmiany. Planem sieci jest zmniejszenie produktów luksusowych, najczęściej importowanych z różnych stron świata i zastąpienie ich odpowiednikami pochodzenia polskiego. Dotyczy to grup produktów takich jak: makarony czy wędliny. Supermarkety i sklepy z tradycyjną formą sprzedaży również w sposób niekorzystny odczuwają i będą odczuwać skutki kryzysu. Już od stycznia 2009 roku liczba zawieranych transakcji sprzedaży w sklepach tradycyjnych, osiedlowych spadła o około 4%, w porównaniu do początku 2008 roku. Z kolei szansę na szybszy rozwój zyskują przede wszystkim sklepy dyskontowe i hipermarkety, które przyciągną klientów za pomocą niskich cen. Można się spodziewać, iż najszybciej będzie się zwiększał łączny udział formatu dyskontowego, gdyż poziom cen w dyskontach jest na najniższym poziomie wśród wszystkich formatów sklepów.

Współcześnie przeważają dwie grupy klientów. Pierwsza grupa wybiera obiekt sugerując się głównie ceną, jednak są i tacy dla których cena nie staje się jedynym czynnikiem wyboru miejsca zakupu. Oczekują oni również od wielkopowierzniowych obiektów handlowych nie tylko niskich cen produktów, ale również wygody, komfortu i poczucia bezpieczeństwa. Odchodzi się od masowości i standaryzacji, a obecna oferta placówek handlowych skupia się raczej na większej indywidualizacji. Nowa tendencja polega na budowaniu wielofunkcyjnych centrów handlowych. Tworzone centra są produktami nowej generacji, specyfiką których jest skumulowanie w jednym miejscu bardzo dużej i silnie zróżnicowanej oferty handlowo- usługowej, a zarazem stworzenie doskonalszej przestrzeni architektoniczno- urbanizacyjnej. Przestrzeń sprawia, że potencjalny klient dobrze czuje się w takim otoczeniu i jest w stanie więcej czasu

poświęcić na zakupy w danej placówce handlowej. Centra nowej generacji urządzone są zazwyczaj w sposób bardzo komfortowy, tak by oddziaływały na zmysły klienta. Jest to miejsce, określane często jako „iluzja szczęśliwego świata bez biedy”.

Wyjściem z niekorzystnej sytuacji wielkopowierzchniowych obiektów jest również poszerzenie oferty produktów opatrzonych marką sieci. Ogólnie na całym świecie marki handlowe są pozytywnie przyjmowane przez konsumentów, gdyż są tanie i dobre. W Polsce konsument nie jest jeszcze do końca przekonany o jakości takich towarów, ale coraz więcej klientów przekonuje się co do tego typu produktów.

Niekorzystna sytuacja sprawiła, iż sklepy wielkopowierzchniowe coraz więcej inwestują w tanie marki, które dotychczas utożsamiane były z sklepami dyskontowymi. Przykładem może być spółka Intermarche, która zapowiedziała, iż w 2009 roku wprowadzi do swojego asortymentu ponad 200 pozycji produktów opatrzonych marką własną. Mają one zastąpić droższe produkty markowe.

Już teraz można zauważyć jak sieci starają się pozyskać klienta za pomocą tanich produktów, i tak np. brytyjska sieć Tesco obecnie jest w trakcie przeprowadzania akcji promocyjnej- „Dyskontowe ceny”, której celem jest porównanie oferty swojej sieci z ofertami sieci dyskontowych. Z kolei sieć Carrefour od września 2008 roku wprowadziła tzw. „blokadę cenową”, czyli gwarancję niezmiennej ceny na określone produkty. Oznacza to, iż marka własna stała się nieodzownym elementem każdej sieci w prowadzeniu działalności i nic nie wskazuje na to by sytuacja to uległa zmianie.

Obniżki cen są korzystne dla klienta i w pewnym sensie również dla sieci, która w ten sposób zyskuje sobie klientów. Jednak nie dla wszystkich obniżki cen wprowadzane przez wielkopowierzchniowe obiekty handlowe są korzystne. Najbardziej tracą w tym momencie dostawcy, z powodu kryzysu bowiem sieci żądają od swoich dostawców obniżek cen, co powoduje, iż wiele firm dostarczających produkty do placówek wielkopowierzchniowych działa na progu opłacalności. Rabaty niekiedy sięgają nawet 20%, tymczasem sieci narzucają marże w wysokości przekraczającej 50% ceny detalicznej towarów. Żądania sieci prowadzą do coraz częstszych skarg producentów, jednak dotychczas jedynym krajem Unii Europejskiej, który zainteresował się obecna sytuacją jest Francja. Rząd tego kraju prowadził rozważania nad wprowadzeniem ogólniej regulacji marż, co doprowadziło, iż żądania sieci wobec dostawców spadły.

Obecna, niepewna sytuacja, pomimo, iż nie zapowiada drastycznych zmian w handlu detalicznym przyczynia się do coraz to wolniejszego tempa rozwoju sieci, czego konsekwencją jest zmniejszająca się liczba nowych otwarć. Przykładem sieci, w której już są dostrzegalne skutki kryzysu jest francuska sieć Carrefour.

W sieci Carrefour, drugiej pod względem przychodów sieci (zaraz po amerykańskiej sieci Wal Mart) zaczynają być już widoczne skutki kryzysu, przewiduje się, iż w pierwszym kwartale 2009 roku spółka zanotuje spadek kwartalnych przychodów, w stosunku do roku ubiegłego o 1,9%. Przewiduje się, iż spadek ten może wynieść aż 3%, jednak zarząd sieci jest twierdzi, iż jest odpowiednio przygotowany do działania w warunkach kryzysu. Nie zamierza zrezygnować z planowanych inwestycji np. w Polsce planuje otworzyć cztery hipermarkety i 50 sklepów osiedlowych (w tym kilka supermarketów). Jednak zapowiada, że gdy sytuacja w ciągu roku ulegnie pogorszeniu, plany te zostaną zweryfikowane.

Nasycenie sieciami handlowymi powoduje, że kraje coraz bardziej zastanawiają się nad nowymi rynkami ich ekspansji. Obecnie sieci coraz większe nadzieje pokładają w Rosji i Ukrainie. Ich przewagą nad innymi rynkami regionu są duże oraz gęsto zaludnione miasta, dla sieci oznacza to znaczną ilość potencjalnych klientów. Na tych dwóch rynkach widzą szansę na swój rozwój. W tych krajach są już obecne sieci takie jak Auchan, czy grupa Metro, które w najbliższych latach zamierzają powiększać tam swój udział i dzięki tym zajmować coraz wyższe pozycje w rankingu największych detalistów. Rosyjscy konsumenci są nie tylko liczni, ale też coraz zamożniejsi, co dodatkowo skłania zagraniczne firmy do inwestowania w rozwój swoich placówek na tym terytorium. Rynkiem „przyszłości” dla sieci handlowych jest również rynek chiński.

Rok 2009 będzie okresem decydującym, czy kryzys wpłynie negatywnie na rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, a jeżeli tak to w jakim stopniu.

ZAKOŃCZENIE

We współczesnym świecie przestrzeń rynkowa ciągle ulega poszerzeniu. Następuje integracja działań w różnej skali i na różnych jej poziomach. Wszystko to powoduje dynamiczny rozwój przedsiębiorstw, w tym w szczególności międzynarodowych sieci handlowych. Firmy bowiem coraz częściej skupiają się na rozwoju działalności poza terenem kraju „macierzystego”. Globalizacja przyczyniła się do przyspieszenia procesu internacjonalizacji. Obecnie następuje coraz bliższe, realne scalanie się gospodarek narodowych, wzrasta również tendencja do traktowania całego świata jako jednego rynku zbytu. Najbardziej charakterystycznym przejawem globalizacji jest rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych.

Zarówno sieci handlowe, jak i każde przedsiębiorstwo, chcąc zaistnieć na rynku międzynarodowym zmuszone jest do podjęcia decyzji odnośnie strategii internacjonalizacji. Obecnie strategia jest swego rodzaju grą o przyszłość. Zawiera pewne reguły postępowania, które pozwalają przedsiębiorstwom na osiągnięcie dogodnej pozycji na rynku, jak też wśród konkurentów. O internacjonalizacji firm decyduje grupa czynników, jednak ciągle tymi najważniejszymi są czynniki ekonomiczne, czyli chęć osiągnięcia znacznych korzyści finansowych. W związku z ogromną presją światowych rynków towarowych, kładących szczególny nacisk na jakość towarów i usług, jak również nasilającą się konkurencją, dobrze dobrana strategia staje się nieodzownym elementem każdego przedsiębiorstwa.

W obecnej sytuacji coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na kooperację z zagranicznymi partnerami. Wśród sieci handlowych obecnie panuje trend na tworzenie sieci franchisingowych czy też zawieranie aliansów. Również częstym zjawiskiem są fuzje i przejęcia. Jest to skuteczny środek na ograniczenie kręgu konkurentów, jak również stwarza to dla sieci większe możliwości ich rozwoju, gdyż przejęcia wiążą się z mniejszymi kosztami, aniżeli rozpoczynanie działalności gospodarczej zagranicą od podstaw. Konkurencyjny rynek w sektorze detalicznym spowodował, iż procesy konsolidacyjne przedsiębiorstw w ostatnich latach znacząco się nasiliły. Liderem w przeprowadzonych fuzjach jest Grupa Carrefour i Tesco, których można także zaliczyć do grona liderów pod względem liczby sieci handlowych. Wielkie sklepy zdobywają

poszczególne rynki, w tym również i rynek polski. Również na terytorium tego kraju w ostatnim czasie zauważyć można nasilającą się tendencję do konsolidacji zagranicznych sieci funkcjonujących w Polsce. Silniejsi kupują słabszych, co w konsekwencji prowadzi do konsolidacji branży, a tym samym i do dalszej walki cenowej wśród marketów. Liczne fuzje i przejęcia spowodowały, iż na rynku polskim pozostało niewiele nieskonsolidowanych koncernów handlowych z kapitałem zagranicznym. Zmniejszyło to konkurencję pomiędzy sieciami, jednak stały się zagrożeniem dla lokalnych przedsiębiorstw, które w odpowiedzi również zaczęły zwiększać liczbę tego typu transakcji. W dalszej perspektywie przewiduje się, że liczba transakcji fuzji i przejęć nie ulegnie zmniejszeniu, lecz wręcz przeciwnie- procesy konsolidacyjne na kontynencie europejskim ulegną nasileniu.

Lata 90. XX wieku charakteryzowały się okresem dynamicznych zmian, zwłaszcza na rynku artykułów żywnościowych. W efekcie tego firmy coraz częściej dążyły do tworzenia relacji partnerskich z innymi podmiotami. Relacje te osiąga się najczęściej poprzez długookresowe więzi z klientami. Relacje zagranicznych sieci handlowych nie należały nigdy do dobrych, gdyż to zagraniczne koncerny handlowe zawsze stawiały warunki ich współpracy. Pomimo tego, dostawcy nie rezygnowali z dostaw dla wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, traktując ich wzajemną współpracę jako jeden z zasadniczych kanałów dystrybucji. Obecnie sytuacja przedstawia się podobnie, pomimo konfliktu sieci i dostawców, producenci nie zamierzają zaprzestać tej współpracy.

Wśród wielu typów sieci handlowych na szczególną uwagę zasługują: hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe. Światowym liderem w grupie hiper- i supermarketów jest francuska sieć Carrefour, której 50- letnia działalność przyczyniała się w znaczny sposób do rozwoju rynków lokalnych. Pod koniec 2007 roku sieć dysponowała już 14 991 obiektami handlowymi na całym świecie. Przewiduje się, iż rozwój tej sieci w dalszym ciągu będzie przebiegał bez większych komplikacji. Z kolei na szczególną uwagę w grupie sklepów dyskontowych zasługują dwie, niemieckie sieci: Aldi i Lidl.

W Ostatnich latach coraz dynamiczniej rozwijają się również sieci franchisingowe. Widoczne są one nie tylko na kontynencie europejskim, ale także na

całym świecie. Sieci handlowe, wykorzystujące franchising nastawione są przede wszystkim na klientów mobilnych międzynarodowo, aktywnych turystycznie. Wówczas posiadając pozytywną opinię, renomę sieci zyskuje zasięg międzynarodowy, co pozwala jej na dalszy rozwój. Obecna sytuacja stwarza jeszcze większe możliwości rozwoju tego typu powiązań i zapewnia większe szanse stania się liderem internacjonalizacji.

Nowoczesne sieci handlowe coraz większą wagę przywiązują do polityki marki. Coraz częściej to właśnie marka handlowa staje się podstawą pozycjonowania oferty sieci i czynnikiem wyróżniającym ją od konkurencji. Obecnie większość sieci handlowych na skutek panującego kryzysu na świecie dąży do poszerzenia asortymentu marek handlowych, celem zadowolenia klienta, który dobry jakościowo produkt może kupić znacznie taniej. Stwarza to komfortową sytuację dla tych, których asortyment tanich produktów stanowi większość.

BIBLIOGRAFIA

Literatura:

1. Balcerzak A. P., Rogalska E. (red.), „Europa wobec wyzwań gospodarki globalnej”, Adam Marszałek, Toruń 2008.
2. Biblioteka Gazety Wyborczej, „Biznes tom 3- Marketing”, PWN, Warszawa 2007.
3. Cynarski W. J., „Globalizacja a spotkanie kultur”, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.
4. Czarny E., „Globalizacja od A do Z”, NBP.
5. Czubała A., „Dystrybucja produktów ”, PWE, Warszawa 2001.
6. Domański T., „Strategie marketingowe dużych sieci handlowych”, PWN, Warszawa 2001.
7. Domański T., „Strategie rozwoju handlu”, PWE, Warszawa 2005.
8. Duliniec E., „Marketing międzynarodowy”, PWE, Warszawa 2007.
9. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., „Marketing”, PWE, Warszawa 2008.
10. Gorynia M., „Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa 2007.
11. Gorynia M., Fonfara K., Najlepszy E., Schroeder J., „Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym”, UE, Poznań 2000.
12. Gwiazda A., „Ekspansja zagranicznych koncernów handlowych”, Wydawnictwo uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupku, Słupsk 2003.
13. Kołodko G.(red), „Globalizacja, marginalizacja, rozwój”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
14. Koźmiński A. K., Piotrowski W., „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, PWN, Warszawa 2001.
15. A. Krawczyk, „Zagraniczne sieci handlowe i sklepy wielkopowierzchniowe na rynku artykułów żywnościowych w Polsce.”, , Roczniki naukowe tom. 7, zeszyt 3, SGGW w Warszawie.

16. Krzeczunowicz A., „Globalizacja, geneza, zasięg, konsekwencje”, AP, Częstochowa 2006.
17. Lech A., Starosta A., „Konkurencyjność w procesie globalizacji gospodarki”, Instytut Ekonomii UŁ, Łódź 2007.
18. Liberska B., „Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania”, PWE, Warszawa 2003.
19. Mruk H., Rutkowski I. P., „Strategia produktu” PWE, Warszawa 1994.
20. Najlepszy E.(red.), „Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej”, AE w Poznaniu, Poznań 2005.
21. Niestrój R., „Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne”, PWN, Warszawa 1996.
22. Nowakowski M. K., „Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji”, SGH, Warszawa 2005.
23. Osiewicz E. (red.), „Przemiany we współczesnej gospodarce światowej”, PWE, Warszawa 2006.
24. Penc J., „Strategie zarządzania, cz. I, Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie”, Placet, Warszawa 1994.
25. Pierścionek Z., „Strategie rozwoju firmy”, PWN, Warszawa 1996.
26. Rutkowski K. (red.), „Logistyka dystrybucji”, Difin, Warszawa 2001.
27. Rymarczyk J., „Internacjonalizacja przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 1996.
28. Rymarczyk J., „Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 2004.
29. Rymarczyk J., „Międzynarodowe stosunki gospodarcze”, PWE, Warszawa 2006.
30. Spyra Z., „Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji”, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
31. Stonehouse G. , Hamill J., Campbell D., Purdie T. „Globalizacja. Strategia i zarządzanie”, FELBERG SJA, Warszawa 2002.
32. Szymański W., „Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia”, Difin, Warszawa 2001.
33. Wach K., „Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia”, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji AE, Kraków 2005r.

Artykuły:

1. Borusiak B., Drygas P., Małkowska-Borowczyk M., „Zmiany w kanałach dystrybucji artykułów konsumpcyjnych”, Handel wewnętrzny, nr.3/2006, IRWiK, Warszawa 2006.
2. Chudzik D., „Wizerunek klienta supermarketów”, Handel wewnętrzny, 4-5/2006, IRWiK, Warszawa 2006.
3. Kłásiewicz-Gorecka U., „Rozwój marek własnych w Polsce”, Handel wewnętrzny, nr.4-5/2007, IBRKiK, Warszawa 2007.
4. Maleszyk E., „Handel dyskontowy w gospodarce rynkowej”, Handel wewnętrzny, nr.2/2004, IRWiK, Warszawa 2004.
5. Maleszyk E., „Przesłanki i kierunki rozwoju internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych”, Handel wewnętrzny, nr.2/2007, IBRKiK, Warszawa 2007.
6. Maleszyk E., „Przesłanki rozwoju i organizacja handlu dyskontowego w Polsce”, Handel wewnętrzny, nr.1/2006, IRWiK, Warszawa 2006.
7. Maleszyk E., „Przyspieszona ekspansja zagranicznych sieci handlu żywnością na rynek polski”, Handel wewnętrzny, nr.1/2004, IRWiK, Warszawa 2004.
8. Weiss M., „Niezmienne zmiany”, Handel, 17.03.2004.
9. Drewnowska B., Mazurkiewicz P., „Obecność w sieci kosztuje miliony”, Rzeczpospolita, nr.39 z dnia 16.02.2009.
10. Ozimek I., „Miejsce sprzedaży a jakość żywności w opinii konsumentów”, Handel wewnętrzny, nr.3/2008, SGGW, Warszawa 2008.

Raporty:

1. Raport Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2002 roku”, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2003.

2. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2004 roku”, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Warszawa 2005.
3. Ministerstwo Gospodarki, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według stanu na koniec 2006 roku”, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa 2007.
4. IRWiK, „Handel wewnętrzny w 2004 roku”.
5. Kłosiewicz- Górecka U. (red), „Raport o stanie rynku wewnętrznego w 2005 roku” IRWiK, Warszawa 2006.
6. PMR Publication, „Prywatne marki detalistów w Polsce 2008”.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 10.04. 2004r. o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych.
2. Ustawa z dnia 13.07.2000 r. o zmianie ustawy o zagospodarowaniu przestrzennym.(Dz. U. z 2001r., nr.14, poz.124).
3. Ustawa z dnia 11.05.2007r. o tworzeniu i działaniu wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (Dz. U. 2007, nr.127, poz. 880).

Strony internetowe:

1. <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1B1FB785-8ACB-4FC4-865B-CE8CC72EDC3B/27293/Raportostaniehandlu.pdf>
2. <http://www.carrefour.pl/page/pl/korporacyjny/wspolpraca/carrefour-franczyza/>
3. http://www.almamarket.pl/dla_inwestorow/o_rozwoju
4. <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/bezcms/archiwum/online02/08/wiado.html>
5. http://hipermarkety.republika.pl/94_aktua.html
6. <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,3491309.html>
7. http://www.spedycje.pl/wiadomosci/3890/ahold_opuszcza_polske.html
8. <http://tematy-gospodarcze.gazeta.pl/P/187,Prezes-UOKiK>

9. <http://www.polskatimes.pl/pieniadze/38631,krol-handlu-wygrywa-z-obcymi-sieciami,id,t.html>
10. http://www.bomi.pl/pl/sub/109,o_firmie/grupa_kapitalowa.html
11. [www. carrefour.com](http://www.carrefour.com).
12. www.seria.home.pl/2006_zeszyt3/lubanska.pdf.
13. ekonom.univ.gda.pl/mikro/.../pdf/Markiewicz%20Magdalena1.pdf.

SPIS TABEL I WYKRESÓW

Spis tabel:

Tabela 1. Cechy bezpośrednich i pośrednich kanałów dystrybucji.....	40
Tabela 2. Wzrost liczby sklepów Carrefour według kontynentów od września do grudnia 2004 roku.....	54
Tabela 3. Udział handlu dyskontowego w rynku krajowym w 2004 roku (według kraju i formuły).....	64
Tabela 4. Najważniejsi inwestorzy w sekcji handel i naprawy w 2004 roku.....	76
Tabela 5. Marki własne segmentu Premium w Polsce, ,marzec 2008 rok.....	96

Spis wykresów:

Wykres 1. Struktura napływu BIZ do krajów Europy Środkowowschodniej w 2004 roku.....	74
Wykres 2. Wartość zagranicznych inwestycji w latach 1993-2004 (w mln. USD)...	75
Wykres 3. Udziały hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych w handlu żywnością w latach 2002-2004.....	77
Wykres 4. Struktura napływu BIZ do Polski w 2007 roku.....	79
Wykres 5. Procentowy udział kanałów dystrybucji w sprzedaży marek własnych...	97

Oświadczenie

Świadom odpowiedzialności oświadczam, że przedkładana praca dyplomowa pt.: „Rozwój międzynarodowych sieci handlowych jako przejaw internacjonalizacji w sferze dystrybucji” została napisana przeze mnie samodzielnie. Jednocześnie oświadczam, że w/w praca nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 kwietnia 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U.Nr 24. poz. 83) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Przedłożona praca nie zawiera danych empirycznych ani też informacji, które uzyskałem w sposób niedozwolony. Stwierdzam, że przedstawiona praca w całości ani też w części nie była wcześniej podstawą żadnej innej urzędowej procedury związanej z nadawaniem dyplomu uczelni ani też tytułów zawodowych.